



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZLEPŠOVÁNÍ B2B PROCESU OBJEDNÁVÁNÍ

IMPROVING THE B2B ORDERING PROCESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Anna Maršíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Anna Maršíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zlepšování B2B procesu objednávání

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu procesu objednávání ve velkoobchodním systému a vytvoření návrhu na zlepšení tohoto procesu.

Základní literární prameny:

BASL, J. a R. BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

FIŠER, R. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

JUROVÁ, M. Výrobní procesy řízené logistikou. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9.

ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na zlepšování procesu objednávání zboží přes velkoobchodní systém v malém podniku zabývajícím se importem domácích potřeb a dárkových předmětů z asijských zemí. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část je úvodem do problematiky podnikových procesů, informačních systémů a řízení změn. Druhá část sestává z analýzy vnitřního prostředí podniku, B2B procesu objednávání a průzkumu požadavků na vylepšenou verzi velkoobchodního systému. Třetí část je věnována návrhu zlepšení procesu objednávání a nové verze velkoobchodního systému na základě identifikovaných požadavků procesu a zainteresovaných stran.

Abstract

The diploma thesis is focused on the improvement of goods ordering process through the wholesale system in a small company dealing with import of household products and gift items from Asian countries. Diploma thesis is divided into three parts. The theoretical part serves as an introduction to business processes, information systems and change management. The second part consists of an analysis of the internal environment of the company, a B2B ordering process analysis and a research on requirements for an improved version of the wholesale system. The third part is devoted to a proposal of the ordering process improvement and suggestion of a new version of the wholesale system based on the identified requirements of the process and stakeholders.

Klíčová slova

stakeholderi, B2B, proces objednávání, velkoobchodní systém, zlepšování, EPC diagram

Key words

stakeholders, B2B, ordering process, wholesale system, improvement, EPC diagram

Bibliografická citace

MARŠÍKOVÁ, Anna. *Zlepšování B2B procesu objednávání* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134838>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi, Ph.D., který se ujal pozice vedoucího této diplomové práce, za poskytnutí cenných připomínek a pomoci při zpracování zvoleného tématu. Velký dík patří i pracovníkům podniku, bez jejichž času, znalostí a investované energie by tato práce nemohla vzniknout. Speciální poděkování patří pracovníkovi obchodu, který naší spolupráci obětoval značnou část svého volného času. Taktéž děkuji rodině a přátelům za velkou podporu v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Vymezení relevantních pojmů	13
1.2 Podnikové procesy	22
1.3 Informační systémy	39
1.4 Řízení změn v organizaci	55
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	62
2.1 Představení zvolené společnosti.....	62
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	65
2.3 Analýza stávajícího procesu objednávání	73
2.4 Průzkum požadavků na B2B systém.....	95
2.5 Analýza silového pole	119
2.6 Souhrn analýz.....	122
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	130
3.1 Integrace prvků informačního systému	130
3.2 Registrační formulář.....	134
3.3 Možná vylepšení velkoobchodního systému	137
3.4 Změny v procesu objednávání	142
3.5 Nutné kroky před zavedením nové verze	153
3.6 Shrnutí navrhované změny.....	154
3.7 Lewinův model.....	156
3.8 Ekonomické zhodnocení	166
3.9 Hlavní přínos navrhovaného řešení.....	167

ZÁVĚR	170
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	172
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	175
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	176
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	178
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	179
SEZNAM PŘÍLOH.....	180

ÚVOD

Informační a komunikační technologie se staly nedílnou součástí moderního světa a každý den ovlivňují práci lidí na všech úrovních byznysu. Odvětví informačních technologií se mění a rozvíjí rychle a dynamicky. Snadno se může stát, že technologie, která podniku ještě loni plně vyhovovala, v novém roce již nedokáže splnit jeho potřeby. Aby podniky udržely krok s konkurencí, jsou nuceny prakticky neustále zlepšovat svoje informační systémy (IS). Pro podnik je důležité zavést takový IS, který bude přispívat ke zvýšení jeho výkonnosti a ulehčovat práci zaměstnancům a dalším uživatelům systému.

Řada projektů zavádějících nový IS může skončit neúspěchem, pokud řešitel k tvorbě nepřistoupí zodpovědně. Samotnému řešení by měla předcházet analýza požadavků potřeb byznysu a zainteresovaných stran. Právě zanedbání základních potřeb může snížit šance na úspěch projektu a pro podnik znamenat mrhání časem a finančními prostředky. Důležitým faktorem je rovněž přehlednost a uživatelská přívětivost systému. Ruku v ruce s analýzou potřeb jde i analýza podnikových procesů, které má IS podporovat. Ani kvalitní IS podnik nezachrání, pokud nejsou jeho procesy správně definované a efektivní.

Předmětem diplomové práce se stal malý podnik s jedenácti zaměstnanci, který se zabývá importem domácích potřeb a dárkového zboží z asijských zemí. Podnik v roce 2018 spustil pro přijímání objednávek od B2B klientů tzv. velkoobchodní (B2B) systém, který měl nahradit starý způsob objednávání přes e-mail či telefon. B2B systém se však nesetkal u klientů s velkým úspěchem. V průběhu let vyplynuly na povrch nedostatky, které brání zaměstnancům a klientům v efektivnější spolupráci. Nyní podnik uvažuje o vylepšení systému za účelem uspokojení potřeb zaměstnanců podniku a klientů.

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola slouží jako teoretický vhled do řešené problematiky podnikových procesů, informačních systémů a změnového řízení. Druhá část se věnuje představení podniku, analýze vnitřního prostředí podniku metodou 7S, analýze procesu s využitím EPC diagramů a provedenému průzkumu požadavků vybraných zainteresovaných stran na vylepšenou verzi B2B systému. Třetí kapitola navazuje na analytickou část vytvořením návrhu řešení identifikovaných nedostatků B2B systému a zlepšení procesu objednávání. V závěru kapitoly je nastíněn možný průběh projektu zavádění nové verze systému do podniku formou Lewinova modelu změn, a časová analýza s využitím metody PERT včetně ekonomického zhodnocení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce „*Zlepšování B2B procesu objednávání*“ je analýza současného stavu procesu objednávání ve velkoobchodním systému a vytvoření návrhu na zlepšení tohoto procesu.

Pro splnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle:

- literární rešerše a následné zpracování teoretických východisek,
- představení podniku a jeho umístění v dodavatelsko-odběratelském řetězci,
- analýza vnitřního prostředí podniku,
- rozbor stávajícího B2B procesu objednávání,
- průzkum požadavků vybraných zainteresovaných stran na B2B systém,
- zpracování návrhu na zlepšení procesu objednávání,
- vytvoření návrhu na vylepšení velkoobchodního systému na základě identifikovaných požadavků a potřeb vybraných zainteresovaných stran,
- vytvoření plánu zavádění změny B2B systému a časová analýza,
- ekonomické zhodnocení návrhu změny.

V analytické části práce byly použity následující metody a postupy: analýza vnitřního prostředí s využitím metody 7S, analýza a modelování procesu s využitím EPC diagramů a analýza silového pole. V rámci analýzy byl rovněž proveden průzkum požadavků vybraných zainteresovaných stran na velkoobchodní systém. Výzkumná strategie byla volena v závislosti na stanoveném cíli průzkumu a definovaných výzkumných otázkách.

Cílem průzkumu bylo na základě předchozích zkušeností s podnikovým B2B systémem a identifikovaných uživatelských potřeb vybraných zainteresovaných stran vytvořit pro zadávající podnik návrh doporučení na zlepšení klíčových vlastností systému.

Pro naplnění výzkumného cíle byly rovněž stanoveny dílčí cíle:

1. zhodnocení stávající funkčnosti a efektivity systému z hlediska procesu objednávání,
2. identifikace potřeb a prostoru ke zlepšení ze strany zainteresovaných stran,
3. vytvoření návrhu na zlepšení stávající verze systému.

Na základě stanoveného cíle průzkumu a dílčích cílů byla zformulována centrální výzkumná otázka v tomto znění: „*Jaká je zkušenost vybraných zainteresovaných stran se současnou verzí B2B systému zkoumaného podniku?*“ Hlavní výzkumná otázka byla dále dekomponována na dílčí otázky, jelikož na zkoumaný problém je nahlíženo ze dvou stran.

Z pohledu zaměstnanců výzkum hledal odpovědi na následující dílčí otázky:

1. Jaká je frekvence a rozsah využívání B2B systému zaměstnanci podniku?
2. Jak zaměstnanci hodnotí efektivitu a funkčnost stávajícího systému?
3. Jaké funkce nebo vlastnosti B2B systému zaměstnancům nevyhovují, nebo chybí?
4. Jaké další problémy v souvislosti s B2B systémem musí zaměstnanci řešit?

Z pohledu klientů podniku výzkum hledal odpovědi na následující dílčí otázky:

1. Jaká je frekvence a rozsah využívání B2B systému u vybraných klientů podniku?
2. Jak klienti hodnotí B2B systém z pohledu funkčnosti a uživatelské přívětivosti?
3. Jaké problémy byli klienti v minulosti nuceni řešit při používání stávajícího systému?
4. Jaké parametry by měla splňovat nová verze, aby ji daný klient využíval častěji?

Pro účely průzkumu dosavadní zkušenosti zainteresovaných stran s velkoobchodním systémem a jejich požadavků a potřeb byla zvolena forma kvalitativního výzkumu. Důvodem výběru byla snaha o hlubší poznání subjektivních názorů a zkušeností uživatelů konkrétního podniku se stávající verzí B2B systému, za současné identifikace jejich individuálních požadavků a potřeb.

Průzkum byl pro větší přehlednost rozdělen na dvě zkoumané oblasti, a to konkrétně analýzu požadavků z pohledu zaměstnanců, a analýzu požadavků klientů podniku. Hlavním zdrojem dat pro průzkum požadavků na systém ze strany zaměstnanců byl částečně strukturovaný, skupinový rozhovor s pěti vybranými zaměstnanci podniku. Pro oblast klientských preferencí byl také zvolen kvalitativní výzkum, ale tentokrát formou částečně strukturovaného individuálního telefonického rozhovoru s vybranými klienty.

V návrhové části práce byl pak na plánované zavádění nové verze systému do podniku aplikován Lewinův model změn a vytvořen síťový graf s využitím metody PERT pro určení návaznosti a pravděpodobné doby trvání projektu. Změny v procesu objednávání byly opět znázorněny pomocí EPC diagramů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Hlavním úkolem této kapitoly je seznámení čtenáře s problematikou, která je v práci řešena, a začlenění získaných teoretických poznatků do logických souvislostí. První kapitola je výstupem a shrnutím provedené rešerše odborné literatury a obsahuje vymezení základních pojmů a postupů souvisejících s danou tematikou, na které je dále odkazováno v analytické a návrhové části práce.

1.1 Vymezení relevantních pojmů

Diplomová práce se zaměřuje zejména na podnik, jeho proces objednávání a informační prostředek sloužící k objednávání zboží velkoobchodními klienty. V úvodu teoretické části je tedy vhodné pro úplnost vymezit základní pojmy týkající se podniku a podnikání.

1.1.1 Podnikání

Srpová (2010, s. 20) ve svém díle užívá nejčastěji skloňovanou definici **podnikání**, pocházející z obchodního zákoníku (513/1991 Sb.). Dle této definice se podnikáním rozumí: „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (Srpová, 2010, s. 20). Ačkoliv byl obchodní zákoník v roce 2014 nahrazen zákonem o obchodních korporacích, tato definice se uvádí dodnes, jelikož stále velmi dobře vystihuje podstatu podnikání.

Soustavnou činností se pak rozumí taková činnost, která je prováděná opakovaně (pravidelně). Fyzická osoba (podnikatel) musí jednat osobně pod svým jménem a příjmením. Právnícká osoba jedná prostřednictvím statutárního orgánu a právní úkony činí pod svým názvem (obchodní firmou). Jak fyzická, tak právnícká osoba za výsledky své činnosti nese plnou odpovědnost. Podnikatel musí činnost vykonávat s úmyslem docílení zisku – ačkoliv nemusí být v konečném důsledku dosažen (Srpová, 2010, s. 20).

1.1.2 Podnik

Srpová (2010, s. 35) ve svém díle obecně vymezuje podnik jako „*subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy*“ a „*ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání*“.

Ekonomická samostatnost, ač je jistým vyjádřením podnikatelské svobody, přináší vlastníkům odpovědnost za výsledky jejich podnikání. Právně samostatný podnik může vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty, což znamená, že s těmito subjekty může uzavřít smlouvu. Z uzavřených smluv vyplývají pro obě strany jejich práva a povinnosti. Z právního hlediska je pak podnik považován za „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání*“ (Srpová, 2010, s. 20).

1.1.2.1 Znaky podniku

Srpová (2010, s. 35) dále zmiňuje tři všeobecné a tři specifické **znaky podniku** dle E. Gutenberga, které charakterizují podnik. Tyto všeobecné a specifické znaky jsou uvedeny v tabulce č. 1 níže a dále blíže popsány.

Tabulka č. 1: Znaky podniku dle E. Gutenberga

(Zdroj: vlastní zpracování dle Srpová, 2010, s. 35)

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
<ul style="list-style-type: none"> • kombinace výrobních faktorů • princip hospodárnosti • princip finanční rovnováhy 	<ul style="list-style-type: none"> • princip soukromého vlastnictví • princip ziskovosti • princip autonomie

Všeobecné znaky podniku. Za podnik lze považovat pouze jednotku, která účelně (tj. s ohledem na požadovaný výstup) kombinuje výrobní faktory, jako jsou lidská práce, stroje a zařízení, zásoby apod. Podnik by měl pracovat hospodárně a zabývat se optimalizací vztahu mezi vstupy do podniku a jeho výstupy, přičemž je snahou podniku vždy dosáhnout minimálního vstupu a maximálního výstupu. Finanční rovnováha podniku je podmíněna plněním jeho platebních závazků dané výši a termínu (Srpová, 2010, s. 36).

Specifické znaky podniku. Důsledkem principu soukromého vlastnictví je právo majitele podniku na přímou (či nepřímou) účast na jeho řízení. Principem ziskovosti je myšlena bezpodmínečnost dosažení zisku coby výsledku dané podnikatelské činnosti a snaha o jeho maximalizaci vzhledem k vloženému kapitálu. Jako poslední je uváděn princip autonomie, který vyjadřuje „*svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy bez direktivních zásahů státu*“ (Srpová, 2010, s. 36).

1.1.2.2 Výhody a nevýhody malého podniku

Předmětem práce je analýza podniku o 11 zaměstnancích, proto se dále v teorii stručně zaměřuji na výhody a nevýhody malých podniků. Srpová (2010, s. 36) vymezuje malý podnik (dle doporučení Evropské komise) jako podnik zaměstnávající maximálně padesát zaměstnanců a dosahující maximálního ročního obrátu či aktiv v hodnotě 10 milionů eur. V případě středního podniku se jedná o 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 milionů eur a aktiva do 43 milionů eur (Srpová, 2010, s. 36).

Mezi hlavní **výhody malých a středních podniků** dle Srpové (2010, s. 39) patří:

- *„flexibilita, tj. schopnost rychle se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu;*
- *jednoduchá organizační struktura, osobní vztah k zaměstnancům;*
- *schopnost generovat pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;*
- *blízký vztah k zákazníkovi;*
- *méně rozsáhlá administrativa, případně zabezpečovaná pomocí outsourcingu;*
- *menší náročnost provozních činností na energie a suroviny.“*

S malými a středními podniky se ale rovněž pojí jisté **nevýhody a omezení**. Jedním z problémů může být např. obtížnější přístup ke kapitálu (úvěrům) potřebnému k úhradě dlouhodobých strategických investic, než je tomu v případě velkých podniků. Tento problém se může rovněž odrazit v nemožnosti výrazněji investovat do vědy a výzkumu a inovací. U malých podniků se často objevuje snaha vedení vědět o každé záležitosti a „dělat si vše sám“ i přes nedostatek odborných znalostí z oboru (např. účetnictví nebo právo). Dalšími nevýhodami malých a středních podniků mohou být nadměrná administrativní zátěž (byrokracie), vyšší citlivost na změny v podnikatelském prostředí, omezenost zdrojů či neschopnost využít naplno dostupné znalosti a dovednosti pracovníků (Srpová, 2010, s. 39).

Mezi nejčastější příčiny zániku malých a středních podniků patří nedostatečný kapitál, špatná platební morálka odběratelů, závislost na jednom významném zákazníkovi, málo předchozích manažerských zkušeností, založení podniku jednou osobou, nedostatečné plánování či marketing nebo chybějící konkurenční výhoda. Právě získání konkurenční výhody může být pro malý podnik klíčovým úspěchem – u malých podniků je důležité se především odlišit od ostatních (Srpová, 2010, s. 40).

1.1.3 Elektronické podnikání

Elektronické podnikání (anglicky e-business nebo business online) je takový způsob obchodování a komunikace, jejichž hlavním nástrojem je internet. Pokud jsou webové stránky orientované na e-business, obsahují často komplexní prvky a služby, jako jsou např. nástroje pro vyhledávání, katalogy, možnost zadávání objednávek, platby a další. „*E-business (elektronické podnikání) představuje sérii procesů sledujících konkrétní cíl, zahrnujících více než jeden subjekt a realizovaných elektronickými prostředky*“ (Tvrdíková, 2008, s. 139).

Právě míra elektronizace se velmi rychle mění. Původně pojem e-business zahrnoval prakticky pouze podnikovou e-mailovou poštu, kterou podnik využíval pro komunikaci s klienty a zasílání objednávek. Nyní zahrnuje mj. například webové stránky, kde firma prezentuje své produktové portfolio a služby, nebo elektronické odeslání objednávky pomocí webových stránek (Tvrdíková, 2008, s. 139).

Mezi přínosy e-podnikání lze zařadit časovou a administrativní úsporu spojenou s uzavřením kontraktu online, možnost fungování podnikání a přijímání objednávek 24 hodin denně, snížení počtu chyb v důsledku redukce administrativních úkonů, oslovení nových zákazníků prostřednictvím firemních webových stránek, tvorba nových distribučních cest a možnost analýzy dat o klientech a jejich nákupním chování na základě předchozích objednávek. Naopak nevýhodou tohoto způsobu podnikání může být, že ne všichni klienti podniku fungují online. S e-podnikáním mohou být rovněž spojeny vyšší pořizovací náklady na hardware a software, nebo obava z nedostatečného zabezpečení transakcí (Tvrdíková, 2008, s. 146-150).

1.1.3.1 E-commerce

Podmnožinou e-businessu je termín **e-commerce**. Tvrdíková (2008, s. 139) vymezuje tento pojem a jeho obsah následovně: „*E-commerce znamená využití nejmodernějších informačních a komunikačních technologií ke zvýšení efektivnosti vztahů mezi podniky i mezi individuálními spotřebiteli. Zahrnuje nejen bezchybný elektronický přenos informací a dokumentů, ale především samotné uzavírání kontraktů či strategických obchodních partnerství prostřednictvím internetu*“. Zjednodušeně se jedná o proces realizace obchodních transakcí za pomoci elektronických prostředků (Tvrdíková, 2008, s. 139).

1.1.4 Business-to-business (B2B)

Dalším pojmem, původem z angličtiny, je **business-to-business**, pro který se užívá rovněž zkratka **B2B**. Tento termín označuje obchodní transakce a komunikaci mezi obchodními firmami, které jsou realizovány prostřednictvím veřejné či soukromé počítačové sítě. Může se jednat např. o následující transakce: nákup nebo prodej zboží a služeb, platby, logistické operace (např. dodávka na místo určení), reklamace zboží či práci s informacemi. Tento pojem rovněž zahrnuje administrativu spojenou s obchodní transakcí, jako jsou objednávky, faktury či vazby na podnikové účetnictví nebo sklad (Tvrdíková, 2008, s. 140-141).

Principem B2B je využívání internetu za účelem zjednodušení komunikace v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce. Dle Tvrdíkové (2008, s. 141) „*business-to-business znamená bezpečnou komunikaci, předávání dokumentů, uzavírání obchodních kontraktů a navazování dlouhodobých obchodních vztahů mezi firmami*“.

1.1.5 Stakeholderi

Odpovědnost podniků a jejich managementu za prováděné aktivity vůči vlastníkům podniku a dalším stakeholderům je jednou ze základních myšlenek konceptu zvaného společenská odpovědnost firmy. Zmíněnými stakeholdery jsou myšleni „*jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním*“ (Srpová, 2010, s. 29). Stakeholderi jsou nejčastěji rozdělováni do dvou skupin (Srpová, 2010, s. 29):

- **interní stakeholderi,**
- **externí stakeholderi.**

Interními stakeholdery jsou interní zainteresované subjekty se specifickými požadavky, jako je například management, zaměstnanci podniku a jejich rodiny, vlastníci podniku nebo odbory. Mezi externí stakeholdery lze zařadit zákazníky, dodavatele, místní společenství, konkurenční podniky, samosprávu, instituce státní správy nebo média. Jelikož každý z těchto subjektů sleduje vlastní zájmy, dostávají se jednotlivé subjekty a jejich zájmy do vzájemných vztahů či rozkolů. Proto se podnik musí snažit požadavky těchto stran vyvažovat a vytvářet oboustranně výhodné vztahy (Srpová, 2010, s. 29).

Každý subjekt očekává od podniku něco jiného. Zaměstnanec od podniku očekává zajištění stabilního příjmu, vyplácení odměn za práci či placení zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Zákazník vyžaduje kvalitní produkty za nízké ceny, prodaný na úvěr s dlouhou dobou splatnosti. Dodavatelé naopak očekávají prodej zboží za co nejvyšší cenu a ideálně ihned splacené. Stát má zájem na výši odvodů daní a vlastníci očekávají prudký růst podniku za účelem vysokého výnosu z podílu nebo případného prodeje. Rozdílnost očekávání vede k určitému konfliktu mezi účastníky. Proto by cílem podnikání měla být *„maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky při respektování zájmů všech subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů)“* (Srpová, 2010, s. 25).

1.1.5.1 Analýza očekávání stakeholderů

Při vytváření úspěšné strategie je nezbytné kromě cíle podniku brát také ohled na zájmy rozhodujících stakeholderů. Pokud by formulovaná strategie byla v rozporu s těmito zájmy, byl by výrazně ohrožen její úspěch – právě stakeholderi rozhodují o tom, zda se přijatou strategií podaří zrealizovat. Proto by jejich očekávání měla být podrobena analýze, s uplatněním metod a technik běžně užívaných k průzkumu postojů a názorů, jako je např. interview nebo dotazníkové šetření (Keřkovský, 2006, s. 91).

Důležité je získat od subjektů **pravdivá a objektivní fakta**, čehož lze dosáhnout: získáváním informací z více vzájemně nezávislých zdrojů, výběrem reprezentativního a objektivního vzorku respondentů (zdrojů), sledováním a vyhodnocováním kvality zdrojů informací, či přemýšlením o motivaci informátora podat tazateli pravdivé informace. Výsledky analýzy je následně vhodné (např. pomocí bodovacího systému na základě expertního odhadu) vyhodnotit a uspořádat do tabulky nebo portfolia. Výsledky analýzy očekávání stakeholderů mohou sloužit jak ve fázi návrhu strategie nebo změny s ohledem na jejich zjištěné požadavky, tak ve fázi rozhodování o přijetí nové strategie, kdy tato fakta použijeme jako argumenty pro přesvědčení zainteresovaných stran o tom, že návrh strategie je v souladu s jejich zájmem (Keřkovský, 2006, s. 91-92).

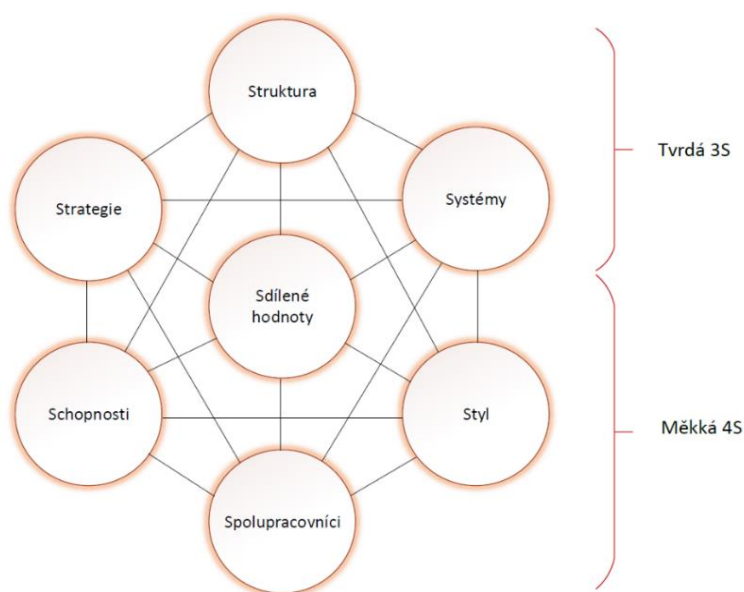
1.1.6 McKinsey 7S model

Jak uvádí Keřkovský (2006, s. 113), *„jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu“*.

Právě pro identifikaci těchto klíčových faktorů lze využít tzv. **7S model**, který byl vyvinut firmou McKinsey. Tento model pohlíží na organizaci, firemní kulturu a další faktory systémově, tedy jako na celek složený ze vzájemně propojených částí (Keřkovský, 2006, s. 113).

Gökdeniz (2017) ve svém článku poukazuje na existenci sedmi organizačních faktorů, které dohromady tvoří model 7S: **strategie** (strategy), **struktura** (structure), **styl vedení** (style), **systémy** (systems), **schopnosti** (skills), **spolupracovníci** (staff) a **sdílené hodnoty** (shared values). Tyto faktory jsou navzájem propojeny a dle Gökdenize (2017) na nich závisí úspěch podnikání.

Také Keřkovský (2006, s. 113) zdůrazňuje, že je nutné na každou organizaci nahlížet jako na množinu uvedených sedmi faktorů, vzájemně se podmiňujících a ovlivňujících, nikoliv na každý z těchto faktorů odděleně. Klíčový faktor úspěchu každé firmy pak tkví v harmonickém souladu těchto sedmi faktorů (Keřkovský, 2006, s. 114). Propojení těchto sedmi faktorů je znázorněno na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Model 7S firmy McKinsey

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007, s. 73)

Zmíněné faktory lze dále rozdělit na „tvrdá S“ a „měkká S“. Mezi faktory s označením „tvrdá S“ lze zařadit Strategii, Strukturu a Systémy. Faktor **Strategie** vyjadřuje, „*jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání*“ (Mallya, 2007, s. 74).

Strukturu z pohledu modelu 7S Mallya (2007, s. 74) definuje jako „*obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací*“. Struktura podniku se může vyvíjet a měnit v závislosti na změně procesů nebo stylu vedení. Posledním tvrdým faktorem jsou **Systémy**, neboli „*formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd.*“ (Mallya, 2007, s. 74).

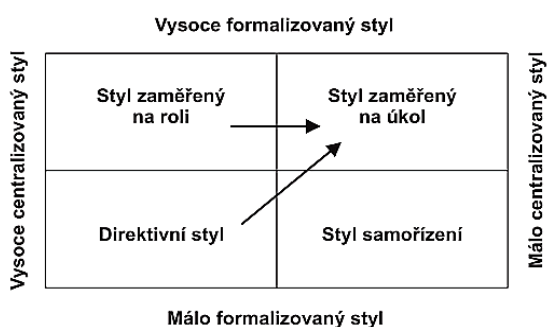
Jak vyplývá z obrázku výše, zbylá „4S“ – Spolupracovníci, Schopnosti, Styl a Sdílené hodnoty – se považují za měkké faktory, jelikož nejsou tak hmatatelné, snadno uchopitelné a mají kulturní povahu. Pojem **Spolupracovníci** zastřešuje „*lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd.*“ (Mallya, 2007, s. 74).

Některé z aspektů v rámci tohoto faktoru lze kvantifikovat (například systém motivace a odměňování), jiné nikoliv (např. morální hlediska a postoje vůči organizaci). Tyto dva druhy aspektů je nutné při analýze rozlišovat (Mallya, 2007, s. 74).

Schopnostmi jsou myšleny zejména „*profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace – tj. co organizace dělá nejlépe*“ (Mallya, 2007, s. 74). Nelze však pouze „sečíst“ kvalifikace jednotlivých pracovníků, nýbrž je nezbytné vzít v úvahu kladný či záporný synergický efekt v důsledku organizace práce nebo řízení. Důležitým předpokladem získávání nových znalostí či schopností je vytvoření vhodného učebního prostředí v podniku a vymezení prostoru a času na to naučit se něčemu novému. Pokud z nějakého důvodu nelze potřebné znalosti získat touto cestou, je nutné začít přijímat znalosti zvenčí (Mallya, 2007, s. 74-75).

Faktor **Stylu** vyjadřuje přístup managementu k řízení a způsob řešení vznikajících situací a problémů v podniku. V praxi lze často nalézt rozdíly mezi formální stránkou řízení, uvedenou ve směrnících podniku, a skutečným stavem. Rovněž často dochází ke kombinacím různých stylů řízení v závislosti na momentální situaci. Vedení podniku musí zvolit takovou kombinaci manažerských stylů, která bude funkční a zároveň nepovede ke zmatení pracovníků (Mallya, 2007, s. 75).

Styl vedení závisí na úrovni centralizace a formalizace organizace. Příkladem může být např. styl samořízení, kdy se zaměstnanci k zákazníkům chovají jako k rovnocenným partnerům, a od vedení očekávají stejné chování vůči nim. Jiným příkladem jsou aktivity, které vyžadují spolupráci více obchodních jednotek – v takovém případě je vhodnější využít úkolový manažerský styl (Mallya, 2007, s. 75). Na obrázku č. 2 jsou znázorněny i další možné styly vedení použitelné v rámci organizací.



Obrázek č. 2: Styly vedení organizace

(Zdroj: Mallya, 2007, s. 75)

Posledním faktorem jsou **Sdílené hodnoty**, které „odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy“ (Mallya, 2007, s. 75). Správně by základní sdílené hodnoty měly být zakomponovány do mise organizace. Mallya (2007, s. 75) dále uvádí, že „tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů“. Úkolem vize je obeznámit všechny aktéry uvnitř organizace s tím, čeho chce podnik dosáhnout a z jakého důvodu. Vedení nesmí zůstat pouze u neustálé formulace nových hodnot, ale musí se s nimi doopravdy ztotožnit, pokud chce v dlouhodobém horizontu zapůsobit na chování svých podřízených (Mallya, 2007, s. 75).

1.1.7 Produktivita, účinnost, efektivita

Jurová (2013, s. 16) uvádí stručnou, avšak výstižnou definici: „*produktivita jakékoliv operace se rovná podílu výstupu a práce nutné k jeho dosažení*“. Z uvedené definice vyplývá, že jednou z možných cest ke zvýšení produktivity je **dělat věci stejně jako dosud, ale rychleji**. Rychlejšího tempa lze dosáhnout pomocí reorganizace pracovního prostoru nebo zvýšením úsilí. Ačkoliv rozsah vlastní práce zůstává neměnný, nově probíhá „více činností za pracovní hodinu a zaměstnance“ (Jurová, 2013, s. 16).

Jelikož výstup z procesu je úměrný činností, které v něm probíhají, dochází ke zvýšení výkonu za hodinu. Zvýšení úsilí však není jediným způsobem, jak zvýšit produktivitu. Další možností je upravit **podstatu vykonávané práce**. V tomto případě nepůjde o rychlost vykonávané práce, nýbrž o zvýšení poměru výstupu k vykonávaným činnostem – dle hesla „*pracuj lépe, nikoli více*“ (Jurová, 2013, s. 16).

Souvisejícím konceptem je pojetí „*účinnosti jako výstupu vytvořeného určitým typem pracovní operace*“ (Jurová, 2013, s. 16). Operací s vyšší účinností zákonitě získáme i výstup vyšší úrovně. Proto je klíčové uspořádat materiállově-pracovní toky v procesu tak, aby dané činnosti generovaly velké výstupy (měly vysokou účinnost). Užitečným nástrojem pro zvyšování účinnosti je například automatizace (Jurová, 2013, s. 16).

Tento nástroj se však nehodí vždy. Univerzální metodou zvyšování účinnosti je snaha o **zjednodušení pracovního postupu**. V tomto případě je nutné nejprve podrobně zmapovat stávající proces a spočítat činnosti (operace), abychom získali přehled o tom, s kolika operacemi proces původně začal. Následně je nezbytné vytyčit si cíl stanovující kýžené snížení počtu činností v procesu (v prvním kroku lze obvykle očekávat snížení počtu operací pohybující se mezi 30 a 50 %). Důležitým prvkem zjednodušování pracovních postupů je kladení otázek, proč se každá jednotlivá činnost provádí. Tímto způsobem lze obvykle narazit na řadu činností, pro jejichž vykonávání již neexistuje racionální důvod, a jsou prováděny např. ze zvyklosti (Jurová, 2013, s. 16-17).

Efektivitu a účinnost organizace definuje Cejthamr (2010, s. 237) takto: „*organizace musí být při výkonu požadovaných činností efektivní – efektivní zejména v optimálním využití zdrojů a v poměru vstupů a výstupů. Musí tedy vykonávat správné věci správným, optimálním způsobem. Organizace musí být ale také účinné – výstupy se musí vztahovat k určitému účelu, cíli nebo úkolu*“.

1.2 Podnikové procesy

V každém podniku či organizaci lze nalézt celou řadu procesů. Slovo „proces“ nás provází životem téměř na každém kroku. Běžně si už přítomnost procesů ani neuvědomujeme. Často tak proces zaregistrujeme až tehdy, když nefunguje dle našich představ. Potom přichází na řadu jejich zlepšování.

1.2.1 Proces, procesní tok

Proces lze definovat mnoha způsoby. Z odborné literatury byly vybrány následující definice (podnikových) procesů. Řepa (2012, s. 15) uvádí tuto definici: „*podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“.

Také Svozilová (2011, s. 14) přichází s obdobnou definicí: „*proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“.

Jak vyplývá z výše uvedených definic, proces je jistým **uspořádaným sledem činností** (aktivit), jejichž postupným provedením získáváme požadovaný výstup. Tento výstup by měl přinášet hodnotu tomu uživateli, pro kterého je určen – tzv. zákazníkovi procesu. V rámci tématu procesy se lze zabývat také návrhem a popisem procesů, procesními modely nebo procesními toky (Svozilová, 2011, s. 14).

1.2.1.1 Procesní tok

Doposud uvedené definice se na proces zaměřovaly zejména z hlediska jeho účelu: tj. vytvoření daného produktu či služby, jenž má sloužit zákazníkovi procesu. Na proces je však možné pohlížet i v širším kontextu: proces se vyvíjí v čase a zapojuje důležité prvky procesního prostředí – lidské zdroje a hodnotu (Svozilová, 2011, s. 15).

Svozilová (2011, s. 15) definuje **procesní tok** jako „*sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje*“. Procesní toky mohou přímo navazovat, kdy každý další krok závisí na ukončení předchozího kroku, nebo případně probíhat paralelně (Svozilová, 2011, s. 15).

Spolupráce lidí je klíčovým prvkem procesního toku, a stejně tak vytvářená hodnota, na kterou lze nahlížet dvěma způsoby – z pohledu zákazníka procesu a z pohledu podniku, ve kterém daný proces probíhá. Procesní toky často začínají a končí uprostřed zkoumaného podniku, přičemž mohou procházet uvnitř podniku několika různými organizačními jednotkami. Nezřídka jsou však procesy navázané i na okolí podniku, ať už směrem k zákazníkům, nebo dodavatelům (Svozilová, 2011, s. 15).

1.2.1.2 Produkt a zákazník procesu

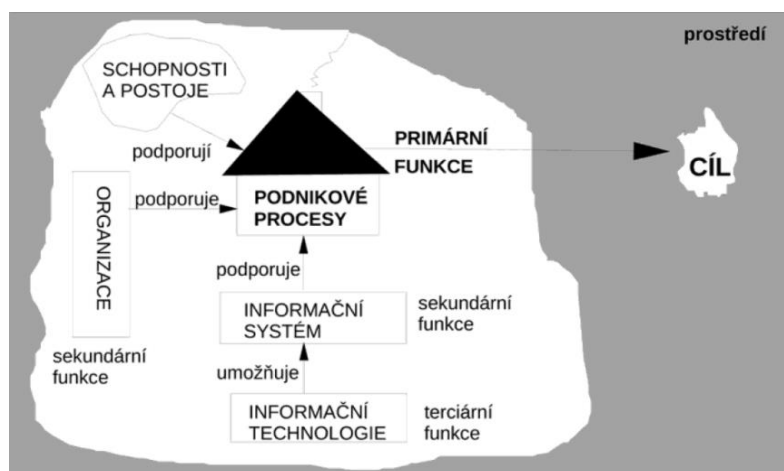
Smyslem procesu je vytvořit na základě transformace přijímaných vstupů potřebný výstup – tzv. **produkt procesu**. Dle Svozilové (2011, s. 16) je produkt procesu „*hmotným nebo nehmotným výstupem, který je vytvořen za účelem toho, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu*“.

Může se jednat o hmotný či nehmotný výrobek nebo službu, případně o jejich kombinaci, jež přináší prospěch někomu, kdo má určité přání nebo požadavek týkající se tohoto výstupu. Pokud produkt předložíme osobě (či skupině osob) mimo danou organizaci, a tato osoba je ochotna produkt směnit za jinou hodnotu (zpravidla finanční), mluvíme o **zákaznickovi procesu**. Z pohledu dokumentace a zlepšování procesů lze za zákazníky považovat „*jakékoliv organizační uskupení nebo procesní element (například jiný návazný proces) bez ohledu na hranice organizace*“ (Svozilová, 2011, s. 16).

Rozlišujeme **vnějšího (externího) zákazníka** mimo organizaci, a **vnitřního (interního) zákazníka**, jímž může být i navazující proces uvnitř podniku, který výstup předchozího procesu podrobí dalšímu zpracování (Svozilová, 2011, s. 16).

1.2.1.3 Soustava podnikových procesů

Na organizaci a její podnikové procesy je nutné nahlížet z různých, navzájem se doplňujících perspektiv (viz obrázek č. 3 – procesní struktura organizace). Každá organizace funguje v určitém prostředí (vyznačeno šedě), které přímo vymezuje smysl existence dané organizace (Řepa, 2012, s. 29).



Obrázek č. 3: Procesní struktura a infrastruktury organizace

(Zdroj: Řepa, 2012, s. 30)

Toto prostředí představuje hodnoty, kterých se organizace snaží dosáhnout, i které naopak poskytuje. Pro většinu organizací je toto prostředí synonymem pro **trh**. Právě trh určuje, co má podnik nabízet a produkovat. Pokud by podnik nabízel na tomto trhu nepotřebné produkty či služby, dlouhodobě by nemohl fungovat – prostředí by ho nemilosrdně vyloučilo (Řepa, 2012, s. 29).

„Primární funkcí každé organizace je tedy dosahování cílů, jež leží v prostředí, v němž tato organizace existuje“ a *„smysl organizace je dán tím, co poskytuje svému okolí, systému“* (Řepa, 2012, s. 29). Pro naplnění své primární funkce musí podnik „konat“ v zájmu dosažení primární funkce – veškeré jeho konání můžeme označit jako **soustavu podnikových procesů**, považovanou za *„skutečnou esenci fungování organizace“* (Řepa, 2012, s. 30). Podnikové procesy jsou dynamické a tvoří *„základní obsahovou strukturu fungování organizace“* (Řepa, 2012, s. 31).

Jak vyplývá z obrázku č. 3 výše, organizace obsahuje také další infrastruktury: informační systém a informační technologie, jejichž smyslem je napomáhat správnému fungování podnikových procesů. Podnikové procesy tedy v podstatě určují obsah informačního systému. Správný IS by měl být – stejně jako dynamický proces, který má podporovat – schopen proměny (Řepa, 2012, s. 31).

1.2.1.4 Klíčové a podpůrné procesy

Podnikové procesy lze klasifikovat dle různých hledisek. Univerzálním a všeobecně platným dělením odvozeným od primární funkce organizace je dle Řepy (2012, s. 32) rozdělení procesů na klíčové procesy a podpůrné procesy.

Klíčové procesy jsou takové procesy, které přímo naplňují primární funkci organizace. Klíčový proces probíhá napříč celým podnikem, jelikož musí *„pokrýt celou primární funkci pro jeden obchodní případ“* (Řepa, 2012, s. 32). Proces začíná požadavkem nebo potřebou zákazníka, a končí produktem (nebo službou), uspokojujícím tuto potřebu. *„Každý jeden klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo produktu, která se věcně a procesně od ostatních liší“* (Řepa, 2012, s. 32).

Na rozdíl od klíčových procesů, které jsou specifické pro každou organizaci a její produkty, **podpůrné procesy** mívají typicky obecný charakter. Jejich hlavním účelem je co nejefektivněji podporovat klíčové procesy. Efektivita může být navýšena standardizací či dokonce outsourcingem (nákupem) těchto procesů (Řepa, 2012, s. 33).

Basl (2012, s. 117) odlišuje rovněž procesy **vedlejší**, které jsou určeny pro vnitřního zákazníka v podniku a je možné je „outsourcovat“, aniž by bylo ohroženo poslání nebo strategie organizace. Dalšími možnými kategoriemi procesů jsou **řídící** (např. řízení změn nebo finanční řízení), administrativní, či průmyslové procesy (Basl, 2012, s. 117).

1.2.1.5 Hranice procesu

Prostředí procesů bývá komplikované a vzájemně propletené. Proces často prochází napříč větším množstvím organizačních jednotek či sahá až za hranice organizace. Všechny procesy navíc podléhají změnám, ať už plánovaným nebo neplánovaným, v důsledku okolních vlivů působících na proces. Proto bývá obtížné procesy dokumentovat, analyzovat a pracovat na zlepšování jejich výkonnosti, aniž by byly stanoveny určité **hranice procesu** (Svozilová, 2011, s. 16-17).

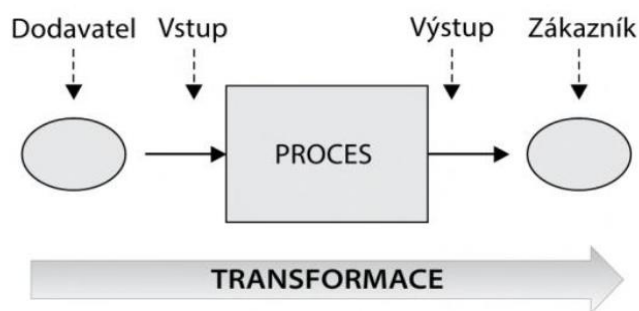
Je zapotřebí umět proces oddělit od jeho okolí a alespoň částečně strukturovat, co do zkoumaného procesu (oblasti) spadá a co je již za hranicí našeho momentálního zájmu – ačkoliv to nemusí znamenat, že všechno vně procesu bude automaticky opomenuto. Je zkrátka nutné stanovit, „*co tvoří oblast našeho zájmu a co z tohoto pohledu považujeme za okolní prostředí*“ (Svozilová, 2011, s. 16-17).

Také Fišer (2014, s. 50) doporučuje začít **jasným vymezením procesů v organizaci**, tj. ohraničit proces vůči okolí: „*každý proces by měl mít svého zákazníka, kterému poskytuje výstupy, a dodavatele, od nichž dostává vstupy. Naprostá většina procesů interaguje prostřednictvím vstupů a výstupů i s ostatními procesy organizace*“ (Fišer, 2014, s. 50).

Z pohledu zákazníka musí podnikový proces přidávat použitým vstupům hodnotu, jinak by pro něj bylo výhodnější nakoupit vstupy přímo od dodavatele. Při vymezování procesu tedy postupujeme směrem **od zákazníka**: zjišťujeme jeho potřeby a definujeme výstup procesu, kterým tyto potřeby uspokojíme (Fišer, 2014, s. 51).

Až na základě daného výstupu je nutné se ptát, jaké vstupy proces potřebuje, a od jakých dodavatelů (nebo jiných interních procesů) budou získány. Proces obvykle mívá více výstupů: kromě primárního (kvůli kterému proces vznikl) se může jednat rovněž o výstupy pro podnikové účetnictví, řízení kvality, zásob a další (Fišer, 2014, s. 51).

Na obrázku č. 4 je znázorněna transformace vstupů na výstupy.



Obrázek č. 4: Transformace v procesu

(Zdroj: Fišer, 2014, s. 50)

Fišer (2014, s. 51) dále upozorňuje, že správné vymezení procesu vyžaduje **oproštění se od organizačního (funkčního) pohledu na podnik**. Chybou je vymezit procesy pouze v rámci organizačních jednotek (př. proces „výroba“). Místo striktního vnímání podniku coby obchodního oddělení, výroby a expedice je vhodnější vymezit jeden proces (např. získání a realizace zakázky), na kterém se budou tyto organizační jednotky podílet.

1.2.2 Řízení procesů

Dalším důležitým pojmem je řízení procesů, tedy „*činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu*“ (Svozilová, 2011, s. 18).

Řízení procesů nejčastěji zahrnuje aktivity, kterými se procesy zabývají z pohledu:

- a) jejich definování,
- b) ustanovení rolí v procesu a odpovědností za výsledky procesu,
- c) řízení procesních toků,
- d) hodnocení jejich výkonnosti,
- e) identifikace příležitostí k jejich zlepšení (Svozilová, 2011, s. 18).

Z definice vyplývá, že řízení procesů je souhrn činností zabývajících se každodenní korekcí a usměrňováním procesních toků, kvalitou a výkonností procesů, porovnáváním dosažených výsledků s plánovanými hodnotami a optimalizací výkonu těchto procesů (Svozilová, 2011, s. 18). Řepa (2012, s. 17) pod pojmem procesní řízení rozumí „*řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli*“.

1.2.3 Zlepšování podnikových procesů

Na rozdíl od řízení procesu je dle Svozilové (2011, s. 19) **zlepšování podnikových procesů** zaměřeno na chování procesu a odhalování příčin nedostatků, zabraňujícím plynulému chodu nebo zvýšení produktivity nebo kvality daného procesu.

Svozilová (2011, s. 19) doslovně uvádí: „*zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů*“.

Při zlepšování procesů je nutné vycházet z předem získaných znalostí o zkoumaném procesu, které jsou zachyceny např. v procesní dokumentaci nebo čerpány ze znalostí účastníků procesu – pokud jich není zapojeno příliš mnoho (Svozilová, 2011, s. 19).

Skutečnost, že se podnik rozhodne pro zlepšování procesů, již napovídá, že proces v nějakém ohledu **nesplňoval jeho očekávání**. Pro návrh zlepšení je také nezbytné znát požadavky, které jsou na proces kladeny: př. zvýšení objemu produkováných výrobků, poskytované kvality nebo rychlosti reakce na změnu poptávky (Svozilová, 2011, s. 18).

Výběr metody, kterou si podnik pro zlepšování svých procesů zvolí, závisí na oblasti, kterou se snaží zdokonalit, a nedostatecích, které se snaží odstranit. Při **zvyšování kapacity procesů** je potřeba se zaměřit na objemové a časové parametry procesu. Při **zlepšování kvality produktů** podrobí podnik důkladné analýze příčiny vzniku závad a problémová místa v procesu (Svozilová, 2011, s. 28).

Při snaze o **snížení nákladů na proces** je zase nutné prozkoumat návaznosti jednotlivých činností a odstranit aktivity, které nepřinášejí žádnou hodnotu – z pohledu procesu se jedná o plýtvání. Použití metody se rovněž liší v závislosti na daném procesním prostředí a povaze produktů (Svozilová, 2011, s. 28).

Budoucí výsledek zlepšovateľské iniciativy by měl být v souladu se zájmy podniku. Zlepšení podnikového procesu může zásadně ovlivnit pozici a úspěch podniku na trhu. Může se projevit v **oblasti zákaznické**, kde je hlavním posláním naplnění požadavků a očekávání zákazníků a úspěch v daném tržním prostředí (Svozilová, 2011, s. 73).

V **procesní oblasti** se zlepšení zaměřuje na splnění všech podnikových závazků, a to s nejvyšší možnou efektivitou. **Finanční oblast** je spojená s usilováním o dosažení nejvyšší finanční výkonnosti a uspokojením zájmů vlastníků (Svozilová, 2011, s. 73).

V neposlední řadě, zlepšení v oblasti **zaměstnanecké** má za úkol vytvořit prostředí, které bude lákat talentované pracovníky k dlouhodobé spolupráci (Svozilová, 2011, s. 73).

1.2.3.1 Zdroje neefektivity

Proces by měl být chápán jako celek včetně jeho omezení, kdy každé dílčí zlepšení současně znamená zlepšení celého procesu. K provedení zlepšení je ale nejdříve třeba nalézt rezervy procesu a zdroje jeho neefektivity (Fišer, 2014, s. 63).

Činnosti nepřidávající hodnotu. Jedním z prvních úkolů při plánovaném zlepšování procesů je redukce činností v procesu, které nepřidávají hodnotu. „*Přidaná hodnota je rozdíl mezi hodnotou vstupů a výstupů procesu, přičemž hodnota by měla být vždy posuzována očima zákazníka procesu*“ (Fišer, 2014, s. 63).

Ne všechny činnosti bez přidané hodnoty je však vhodné z procesu odstranit – mohou zde patřit např. kontrolní nebo schvalovací činnosti, případně přeprava a skladování. Pro každou činnost je tedy potřeba se ptát, zda je skutečně nutné tuto činnost v procesu ponechat. Teprve pokud nenalezneme relevantní důvod, lze činnost zrušit. Odstraněním činností nepřidávajících hodnotu můžeme proces zrychlit a ušetřit cenné zdroje (Fišer, 2014, s. 63-64).

Přerušení (diskontinuita) procesu. Pokud tok procesu není plynulý, může se jednat o další možný zdroj neefektivity. Každá činnost by měla navazovat na tu předcházející bez zbytečných prodlev a čekání. Úkolem zlepšovateľského týmu je tedy odhalit a odstranit překážky bránící průtoku procesu. Zejména se jedná o tři typy přerušení: logická (logistická), řídicí a organizační (Fišer, 2014, s. 64).

Do skupiny **logických přerušení** patří špatně umístěné nebo zbytečné mezisklady či zásobníky, nebo také zbytečné transporty mezi jednotlivými místy vykonávání procesu (Fišer, 2014, s. 64).

Řídicí přerušení vzniká, když jsou součástí procesu schvalovací nebo řídicí činnosti, vykonávané manažerem. Tento manažer obvykle zodpovídá za více pracovišť a nemusí být k dispozici právě v okamžiku, kdy proces vyžaduje jeho rozhodnutí. Aby nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám, doporučuje se vyšší míra delegování pravomocí na kvalifikované výkonné pracovníky v procesu (Fišer, 2014, s. 64-65).

Organizační přerušení vzniká tak, že proces „skáče“ mezi jednotlivými organizačními útvary (obchod, výroba), přičemž každé oddělení má vlastní pohled a jinak stanovené priority (Fišer, 2014, s. 64-65). V rámci optimalizace je vhodné zajistit, aby do procesu byl zapojen co nejmenší počet pracovišť. „Řešením může být změna uspořádání procesu, sloučení pracovišť a samozřejmě i nastavení interních pravidel řízení“ (Fišer, 2014, s. 67).

1.2.3.2 Zeštíhlení procesů

Další snahou při zlepšování procesů může být snaha o jejich **zeštíhlení**. Cílem této aktivity je odstranění všech akcí a podprocesů podpůrného charakteru. Může se jednat například o outsourcing činností (ať už z klíčových činností do samostatných procesů nebo mimo organizaci). Je možné identifikovat samostatné, spojitě a vnitřně jednotné úseky procesu, které lze z klíčového procesu vyjmout a formulovat jako proces podpůrný, čímž dojde ke zjednodušení klíčového procesu (Řepa, 2012, s. 46).

„Celková délka klíčového procesu se přitom nemění, ta je totiž dána jeho přímou vazbou na primární funkci, klíčový proces prostě musí pokrýt veškerý řetězec činností od prvotní identifikace zákaznickovy potřeby až po její uspokojení. Vyjímáním podpůrných činností se tedy klíčové procesy nezkracují, ale zeštíhlují“ (Řepa, 2012, s. 46).

Identifikace podpůrných procesů vychází z intuice a znalosti daného byznysu, technologií a standardů. „Podpůrné procesy, na rozdíl od klíčových, nebývají specifické, ale spíše univerzální, typicky poskytují podporu ne jedinému, ale celé řadě dalších procesů“ (Řepa, 2012, s. 46). Proto je důležité podpůrné procesy standardizovat. Každým vyjmutím podpůrné činnosti z těla klíčového procesu mezi nimi vzniká **rozhraní**, kdy je zapotřebí zajistit komunikaci a synchronizaci obou stran (Řepa, 2012, s. 46).

1.2.4 Modelování podnikových procesů

Model dle Řepy (2012, s. 70) znamená:

- a) „Formální vyjádření zkoumaného jevu (systému) sloužící jako vyjádření skutečnosti.
- b) Zjednodušené zobrazení určitého jevu (systému) pomocí vhodných zobrazovacích prostředků znázorňujících pouze ty rysy, jež jsou podstatné z hlediska cíle, který při konstrukci modelu sledujeme.
- c) Reprodukce charakteristik určitého objektu na objektu jiném, zvláště vytvořeném pro jejich studium“ (Řepa, 2012, s. 70).

Pokud zmapujeme podnikové procesy, můžeme vytvořit procesní model podniku, který je jistou vizualizací veškerých aktivit daného podniku, generujících přidanou hodnotu. Je nezbytné, aby procesní model organizace ladil s reálnými podnikovými procesy, pro které byl vytvořen (Basl, 2012, s. 117).

Abychom mohli proces modelovat a zbavit všech nadbytečných činností, je nutné ho nejprve pořádně poznat – jak probíhá a z kterých činností se skládá. Ačkoliv tento krok zdánlivě zní jednoduše, může skrývat různá úskalí. Jedním z častých problémů je nejednotný názor v rámci organizace na to, jak se věci ve skutečnosti provádí. Ačkoliv manažeři mají k dispozici strukturovaný popis pracovní činnosti zaměstnanců, tento popis často není obrazem reality, nýbrž jakousi zjednodušenou a ideální verzí. Samotní zaměstnanci mají pak většinou na zkoumaný proces svůj vlastní názor, což vede k několika různým verzím „popisu současného stavu“ (Fišer, 2014, s. 57-58).

1.2.4.1 Činnost (aktivita)

V rámci definice procesů je hojně užíván pojem **činnost**, případně úkol nebo aktivita. „Činnost, úkol nebo aktivita je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu“ (Svozilová, 2011, s. 15).

Z pohledu projektového či procesního managementu je činnost nejmenší měřitelnou jednotkou práce, která má: určitou dobu trvání, logickou souvislost s dalšími činnostmi v procesu (projektu) a přiřazené zdroje, které spotřebovává. Je třeba si položit otázku, jak lze jednotlivé činnosti ohraničit. Odborníci užívají např. pravidlo „1-1-1“, kdy „za jednotku činnosti považují to, co v rámci procesu udělá jedna osoba, v jednom místě, za jeden logický časový úsek“ (Svozilová, 2011, s. 15).

V praxi to znamená do jedné činnosti zahrnout vše, co je nutné vykonat před předáním další osobě (skupině) nebo učiněním rozhodnutí, kam bude proces dále směřovat. Čím výše v hierarchii procesů se pohybujeme, tím je možná větší kumulace činností, ale vždy musíme respektovat logické celky procesu a předání mezi jednotlivými pracovními skupinami (Svozilová, 2011, s. 16).

1.2.4.2 Typy činností v procesu a události

Před začátkem mapování je třeba stanovit, jaké typy činností budou v procesní mapě využity. Níže je uvedena specifikace těch nejzákladnějších činností v procesu.

Spouštěcí a ukončovací činnosti. Slouží pro lepší orientaci uživatele mapy. Pomocí těchto činností lze jednoznačně určit, čím proces začíná a čím končí. Zahajovací aktivita přijímá vstupy, ukončovací aktivita produkuje výstupy procesu (Fišer, 2014, s. 72-73).

Transformační činnosti. Jedná se o činnosti transformující vstupy do procesu na výstupy, tedy přidávají procesu hodnotu. Snahou by mělo být co nejvyšší zastoupení transformačních činností a redukce činností nepřidávajících hodnotu (Fišer, 2014, s. 72).

Transportní činnosti. Tato činnost sice nepřidává hodnotu, ale přesto může proces významně ovlivnit – např. pokud se čeká dlouhou dobu na dodání potřebného vstupu. Rovněž se může jednat pouze o krátké předání vstupů (Fišer, 2014, s. 73).

Rozhodovací činnosti. Určují způsob vykonání procesu při existenci více variant. Obvykle postupují podle předem stanoveného pravidla, kterou větví bude proces pokračovat, nebo mohou postupovat automaticky na základě algoritmu. V mapě jsou zobrazovány bez zdrojů, pouze jako grafické znázornění pravidla. Od rozhodovací aktivity může proces pokračovat různými směry, nebo paralelně (Fišer, 2014, s. 72-73).

Schvalovací činnosti. Jedná se o specifické aktivity, které nerozhodují o průběhu procesu, ale ověřují, zda jsou platné podmínky, za kterých může proces pokračovat (např. úroveň kvality výstupu). V podstatě vyjadřují pravomoci lidí zapojených do procesu a jejich možnost schválit nebo zamítnout výstup (Fišer, 2014, s. 72-73).

Proces je zahájen **spouštěcí událostí**, a to buď určitou či časovou událostí. „*Událost může být specifikována po každé činnosti, přičemž nejdůležitější je výsledný koncový cílový stav procesu s hodnotou pro zákazníka (externího a interního)*“ (Basl, 2012, s. 115).

Jak již bylo řečeno, lze rovněž vymezit hranice procesu a přiřadit měřitelné parametry zkoumající účinnost (náklady) a účelnost procesu, tzn. hodnotu pro zákazníka. Každý proces je opakovatelný a standardizovaný (Basl, 2012, s. 115).

1.2.4.3 Popis procesu a model průběhu procesu

Klíčová otázka, kterou je nutné si před začátkem zkoumání položit, je do jaké **míry podrobnosti** chceme proces popsat. „*Snaha popsat procesy a činnosti do nejmenšího detailu bývá často hlavní příčinou neúspěchu procesního snažení*“ (Fišer, 2014, s. 58).

Příliš podrobný procesní model je jednak pracný, ale také těžko udržitelný, jelikož aktualizace takového modelu je poměrně složitou záležitostí. „Úroveň detailu procesního modelu závisí na účelu, pro který model vytváříme“ (Fišer, 2014, s. 58).

„Popisování procesu je činností, při níž shromažďujeme a zaznamenáváme informace o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které má proces splnit“ (Svozilová, 2011, s. 14).

Při zkoumání a navrhování procesu lze využít různé popisné a analytické nástroje, např. vývojový diagram, popisné soubory, simulační programy, analytické nástroje, statistické nástroje a další (Svozilová, 2011, s. 15). V průběhu tvorby procesního modelu je rovněž nutné přiřadit disponibilní pracovníky k činnostem, za které zodpovídají, např. pomocí matice odpovědnosti (Fišer, 2014, s. 59).

Model průběhu procesu popisuje dynamickou stránku procesu. Jeho smyslem je „postihnout logiku postupu jeho jednotlivých činností, a to jak v obsahovém, tak časovém smyslu“ (Řepa, 2012, s. 40). Je třeba popsat každý klíčový proces v podniku, případně i některé podpůrné (pokud tato potřeba vyplyne z analýzy) a rozlišovat **stavy procesů** – „každý stav představuje čekání na událost (či jednu z alternativních nebo souběh několika událostí)“ (Řepa, 2012, s. 40).

1.2.4.4 Procesní model budoucího stavu

Jakmile byl zmapován současný stav procesu a odhaleny zdroje neefektivity, je možné začít přemýšlet o novém uspořádání procesů, které by analýzou zjištěné nedostatky odstranilo. Před vytvářením procesního modelu je nutné se zamyslet: je třeba jasně stanovit (upřesnit) **cíle**, kterých chceme pomocí změny dosáhnout (Fišer, 2014, s. 71).

Není vždy pravdou, že pouze odstraněním nedostatků dosáhneme svého cíle. Nelze pouze hledět zpátky do minulosti a napravovat učiněné chyby, ale je třeba rovněž zohlednit cíle a požadavky plynoucí ze strategie firmy nebo od zákazníků. Požadavky na nový stav je příhodné konzultovat v procesním týmu a s vedením (Fišer, 2014, s. 71).

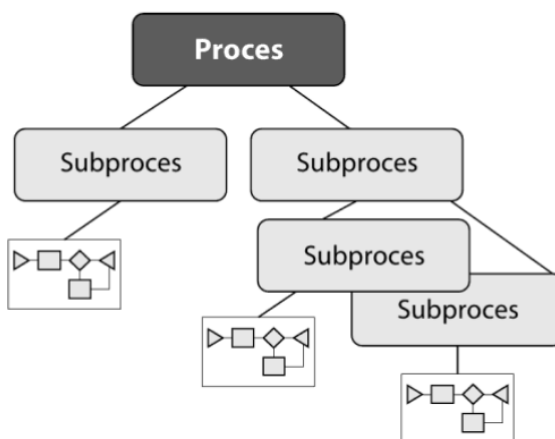
Dále je nutné upřesnit **metodikou**, kterou budeme při vytváření budoucího modelu využívat – ať už z pohledu procesní mapy, nebo navrhovaných zdrojů. Grafické znázornění procesů se nazývá **procesní mapa** (Fišer, 2014, s. 72).

Pokud tuto mapu doplníme o zdroje a další informace, získáváme **procesní model**. V procesní mapě jsou procesy uspořádány hierarchicky do **procesního stromu**, přičemž nejnižší úroveň znázorňuje procesy až na úroveň jednotlivých činností. Podrobný popis činností procesu grafickou formou pak nazýváme **procesní diagram** (Fišer, 2014, s. 72).

1.2.4.5 Postup modelování

Po získání všech podkladů pro tvorbu procesního modelu budoucího stavu (máme definovaný cíl, potřebné zdroje, zvolenou metodiku, odhalené zdroje neefektivity, známe činnosti, vstupy a výstupy apod.) můžeme přikročit k **modelování**. Před zahájením modelování je však přeci jen vhodné ověřit, zda jsou vstupy a výstupy platné, a zda budou platné i v budoucnu: tzv. provést **validaci vstupů a výstupů**. V praxi to může zahrnovat např. komunikaci se zákazníkem a zjišťování jeho požadavků na kvalitu výstupu, termíny – zkrátka zda mu výstup v navržené podobě vyhovuje. Obdobně je třeba ověřit i vstupy a jejich dostupnost v budoucnu (Fišer, 2014, s. 78).

Při samotném modelování pak postupujeme tzv. **shora dolů** – tzn. „z vrcholové úrovně procesu na úrovně nižší (podprocesy) a postupně až na úroveň činností (procesní diagram)“. (Fišer, 2014, s. 78). Dekompozice procesu je znázorněna na obrázku č. 5.



Obrázek č. 5: Dekompozice procesu

(Zdroj: Fišer, 2014, s. 79)

Tím bude zaručeno, že proces poskytne pouze výstupy, které vyžaduje vyšší úroveň, a naopak spotřebuje pouze vstupy, které mu vyšší úroveň poskytne. Je vhodné začít s návrhem přesného postupu procesu – vytvořit sled činností a zaznamenat vazby mezi nimi, vstupy a výstupy, a až následně definovat odpovědnosti (Fišer, 2014, s. 79).

Po dokončení procesního modelu bychom měli získat následující **výstupy**: ověřené a platně vymezené vstupy a výstupy procesu včetně zdrojů, které spotřebovávají, a procesní mapu dekomponovanou na podprocesy a definované vazby mezi nimi. Dále procesní diagramy, které přesně popisují činnosti v procesu a jejich vazby, přičemž byly tyto procesy zbaveny zbytečných činností. Výstupem je rovněž přehled lidí zapojených do procesu a jejich odpovědnosti, stejně tak jako přehled zapojených organizačních jednotek. V neposlední řadě je nutné mít přehled o využívaných softwarech a ICT technologiích v procesu a o tom, kdo a jak je využívá (Fišer, 2014, s. 81).

1.2.4.6 Metodika ARIS

„Metodika ARIS nedefinuje žádný přesný postup, spíš poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku, včetně procesů, umožňujících vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku“ (Řepa, 2007, s. 44).

Autorem této metodiky je A. W. Scheer z univerzity v Saarbrückenu. Přístup metodiky ARIS staví na **pěti základních pohledech** na organizaci, a to konkrétně na organizačním, datovém, funkčním, procesním a výkonovém pohledu (Řepa, 2007, s. 44).

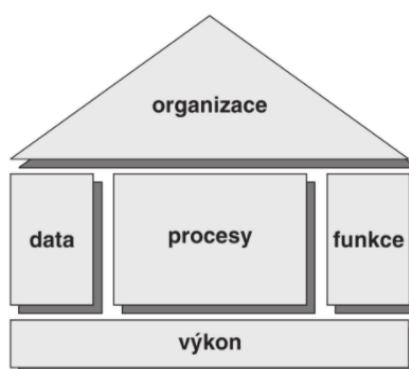
Pohled organizační se zaměřuje na popis pracovníků a organizačních jednotek, jejich složení a identifikaci vazeb mezi nimi. **Datový pohled** sestává ze stavů a událostí, kdy *„události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou také reprezentovány daty“* (Řepa, 2007, s. 44).

Funkční pohled zahrnuje funkce systému a vztahy mezi těmito funkcemi, tedy popis těchto funkcí, výčet částečných funkcí tvořících logický celek a strukturu platných vztahů mezi funkcemi (Řepa, 2007, s. 44).

Procesní pohled je pohledem centrálním, zachycujícím vztahy mezi jednotlivými pohledy. Podnikové procesy zde vystupují jako *centrální integrující prvek*, čímž se tato metodika dle jejího autora odlišuje od ostatních (Řepa, 2007, s. 44).

Konečně, **výkonový pohled**, který je pohledem relativně novým, slouží jako *„hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů – představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky“* (Řepa, 2007, s. 45).

Uvedených pět pohledů a jejich propojení v domě ARIS je znázorněno na obrázku č. 6.



Obrázek č. 6: Pohledy ARIS

(Zdroj: Řepa, 2007, s. 45)

Obsah jednotlivých pohledů je vzájemně propojen. Každý z pěti pohledů navíc rozlišuje následující úrovně: věcná úroveň, úroveň zpracování dat a úroveň implementace systému.

Úroveň věcná, někdy označovaná jako business, sleduje věcnou problematiku podniku, zahrnující logiku činností a procesů, organizaci, zaměstnance, finance atd. **Úroveň zpracování dat** se zabývá logikou systému zpracování dat: základní funkční a datovou strukturou IS, modulární strukturou systému a transakcemi. **Úroveň implementace systému** se zabývá problematikou implementace systému zpracování dat, zahrnující softwarovou a hardwarovou strukturu IS. „*Průnikem jednotlivých výše uvedených tří úrovní do příslušných pěti pohledů na podnik vzniknou kombinace, vyčerpávajícím způsobem pokrývající podstatné aspekty problematiky podniku a jeho informačního systému*“ (Řepa, 2007, s. 45).

1.2.4.7 Event-driven Process Chains (EPC)

Existuje řada způsobů a modelovacích norem, kterých lze využít k modelování podnikových procesů. V rámci této diplomové práce bylo zvoleno modelování procesů s využitím **EPC diagramů**. „*Event-driven Process Chains (EPC) je přední odvětvový standard pro modelování podnikových procesů. Notace, která je netechnicky zaměřená, dovoluje snadno a rychle uživatelům mimo IT dokumentovat a optimalizovat jejich workflow*“ (Basl, 2012, s. 116). Pro znázornění procesů pomocí EPC diagramů lze použít některý z vhodných softwarů, v mém případě software ARIS Express, který je volně ke stažení. Hlavními prvky EPC diagramu jsou dle Davise (2012, s. 133) funkce (Functions), události (Events) a pravidla (Rules).

Funkce představují činnosti nebo úkoly prováděné jako součást podnikového procesu. V ideálním případě by každá funkce měla přidávat hodnotu, což je častým předmětem zkoumání při provádění analýz procesů. Činnosti mohou být prováděny člověkem nebo systémem a přeměňují vstupy (informace, materiál) na výstupy (informace, produkt), za současného spotřebovávání zdrojů. K popisu funkcí lze využít slovesných podstatných jmen – např. zadání objednávky (Davis, 2012, s. 113).

Při modelování je vhodné mezi jednotlivé funkce vkládat **události**, které popisují stav informačního objektu v průběhu procesu. Pomocí vložené události lze především u složitějších modelů snadno zkontrolovat, zda jsou funkce dobře nadefinovány a proces se ubírá správným směrem. Vždy je vhodné ověřit, zda událost skutečně spouští funkci – a zda ji spustí automaticky, nebo je zapotřebí splnění nějaké další podmínky. Událost následující po určité funkci dále popisuje, co se v procesu změnilo v důsledku spuštění této funkce (Davis, 2012, s. 116).

Funkce jsou spouštěny jednou nebo více událostmi. Jinými slovy, události aktivují funkce, a funkce vždy generují jednu nebo více událostí. Tyto události znovu spouští další a další funkce, dokud společně nevytvoří řetězec funkcí a událostí – tzv. **řetězec řízený událostmi**. Ve skutečnosti procesy ve většině případů nejsou tak jednoduché, jelikož zahrnují rozhodování na základě předem stanovených pravidel (konkrétně OR, XOR, AND), která mění tok procesu. Často existuje více procesních cest, tedy i více spouštěcích událostí a možných výsledků procesu (Davis, 2012, s. 113).

Jak již bylo řečeno, při větvení procesů využívají EPC diagramy **pravidla**, vyjádřená logickými operandy **OR**, **XOR** a **AND**. Tato pravidla mají odlišný význam v závislosti na jejich **pozici v řetězci** (umístění před funkcí, nebo za funkcí). **Pravidlo OR** umístěno za funkcí znamená, že v důsledku provedení rozhodnutí bude následována jedna nebo více možných cest (tedy jeden vstup, více možných výstupů). Pokud OR předchází funkci, jakákoliv předchozí událost nebo kombinace událostí mohou danou funkci spustit (více vstupů, jeden výstup). Pokud je **pravidlo XOR**, někdy označované také jako exkluzivní disjunkce, umístěno za funkcí, lze následovat pouze jednu z možných cest. Pokud je XOR naopak umístěn před funkcí, pouze jedna z možných událostí může funkci spustit. **Pravidlo AND** následující po funkci proces rozděluje na dvě nebo více paralelních cest. Když AND funkci předchází, musí dojít ke splnění všech vstupujících událostí, aby mohla být funkce spuštěna (Davis, 2012, s. 119).

Funkce, události a pravidla mají rovněž svou **grafickou podobu** (odlišnou v závislosti na užívaném softwaru pro modelování). Grafická forma těchto prvků použitá v diplomové práci je znázorněna na obrázku č. 7 níže.



Obrázek č. 7: Prvky používané při tvorbě EPC diagramů

(Zdroj: vlastní zpracování v softwaru ARIS Express)

Při modelování procesního řetězce řízeného událostmi (EPC diagramu) je třeba dodržet **dvě důležitá pravidla**: za prvé, každý model musí obsahovat alespoň jednu spouštěcí událost a alespoň jednu koncovou událost (přičemž spouštěcí událost má pouze jeden výstup a koncová událost pouze jediný vstup), a za druhé, funkce a události by se měly střídát, tzn. funkce by neměla být napojena přímo na jinou funkci (Davis, 2012, s. 114).

Mezi další pravidla modelování pomocí EPC diagramů patří například:

- funkce a události mají pouze jedno vstupní a jedno výstupní propojení;
- procesní cesty lze oddělit a znovu spojit na základě pravidel (OR, XOR, AND);
- rozhodnutí jsou přijímána funkcemi;
- po funkci, která přijímá rozhodnutí, musí vždy následovat pravidlo;
- pravidla mohou mít buď pouze jeden vstup a více výstupů, nebo naopak pouze jeden výstup a více vstupů (Davis, 2012, s. 119).

Při tvorbě procesního řetězce řízeného událostmi (EPC) je nutné dodržovat celou řadu pravidel, přičemž výše uvedený výčet je pouze výběrem z těchto pravidel.

1.2.5 Podnikové procesy a jejich podpora informačními systémy

Ne každý proces je vhodný podporovat informačním systémem (IS). Využitelnost IS lze pozorovat zejména u procesů, které lze automatizovat. Příkladem mohou být činnosti týkající se přijímání a vydávání objednávek, materiálu či faktur, případně plánování zdrojů podniku. IS může pomoci také při kreativních činnostech, jako je tvorba nových produktů nebo marketing (Basl, 2012, s. 118).

Procesní organizace podniku se promítne rovněž do podnikového IS. Často jsou však aplikace podnikového IS charakterizovány spíše funkčním přístupem, pro který je typické rozdělení podniku na hlavní moduly (oblasti), jako jsou např. prodej, nákup nebo výroba. „Z procesního pohledu např. při komplexním zpracování obchodní zakázky jsou pak jednotlivé funkce různých modulů IS využívány postupně“ (Basl, 2012, s. 119). Kromě zpracování zakázky mohou podnikové procesy podporovat např. zpracování nabídky, prodej výrobků nebo servis (resp. opravu) výrobků (Basl, 2012, s. 119).

Mezi podnikovými procesy a informačním systémem podniku je **velmi silná vazba**, která by se dala nazvat vazbou koexistenční, jelikož: „projekty změny podnikových procesů - tj. jejich reorganizace, zlepšení, příp. optimalizace, jsou úzce spojeny s projekty implementace, obecněji inovace podnikových informačních systémů a probíhají často současně nebo ve vzájemné návaznosti“ (Basl, 2012, s. 120).

1.2.5.1 Role procesů před implementací podnikových IS

Ještě než podnik přikročí k implementaci podnikového IS nebo jeho změny, je nutné získat potřebné podklady. Potřebné informace je možné získat v rámci fáze zlepšování podnikových procesů, kdy dochází k mapování procesů a vytváření modelu současného stavu. Výsledný model slouží jako podklad pro implementaci IS, ale rovněž pro potřeby případné úpravy procesů. Podnik se může zaměřit např. na lokalizaci míst, kde dochází k přerušení procesu, dále na možnosti urychlení toku informací (ve formě snížení potřebného počtu doprovodných dokumentů apod.), či uvažovat o možnostech outsourcingu některých činností externími dodavateli (Basl, 2012, s. 120).

1.3 Informační systémy

Podnikové informační systémy stále více nabývají na významu. V dnešní době jsou již všechny důležité podnikové funkce, jako jsou finance, plánování, prodej, nákup, výroba či logistika podporovány nějakou formou IS. Nezbytným požadavkem na informační systém současnosti je rovněž nutnost udržet krok s byznysem a jeho potřebami (Basl, 2012, s. 12). Jelikož jsou informační systémy (zkratka IS) uměle vytvořené, člověk je schopen ovlivňovat jejich kvalitu. Literatura přináší řadu definic informačních systémů (Tvrdíková, 2008, s. 19).

Jedna z definic zahrnuje člověka coby součást IS a zdůrazňuje míru potřeby příjemců informací: „*informační systém lze definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení*“ (Tvrdíková, 2008, s. 18). Obecně je informační systém brán jako podpůrný pro systém řízení, tedy podporující cíle stanovené v rámci systému řízení (Tvrdíková, 2008, s. 19).

1.3.1 Struktura informačního systému

Informační systém se skládá z pěti důležitých komponent: hardware, software, orgware, peopleware a reálný svět. Pod pojem hardware, neboli technické prostředky, patří různé počítačové systémy a další periferní jednotky, které jsou propojeny přes počítačovou síť. Chod počítače řídí systémové programové prostředky (neboli softwary), které umožňují efektivní práci s daty a zajišťují komunikaci hardwaru s reálným světem. Pod software spadají rovněž aplikační programy (Tvrdíková, 2008, s. 19).

Nedílnou součástí informačních systémů jsou různá nařízení a pravidla, která definují provoz a využívání IS a obecně informačních technologií – tzv. organizační prostředky (orgware). Důležitá je rovněž lidská složka (peopleware) přiřazená k informačnímu systému, která se na dané počítačové prostředí musí řádně adaptovat, aby v něm mohla účinně fungovat. Neméně důležitý je reálný svět, tvořící kontext IS – informační zdroje, legislativa, normy apod. Pro zajištění efektivity vyvíjeného informačního systému podniku nesmí řešitel žádnou z těchto složek informačního systému zanedbat (Tvrdíková, 2008, s. 19).

1.3.2 Informační systém versus byznys systém

Ačkoliv informační systém lze chápat jako neoddělitelnou část byznys systému, účel těchto dvou systémů je odlišný: účelem IS je zajistit dodání správné informace na správné místo ve správný čas. Tím „správným místem“ jsou pak zpravidla myšleni lidé, kteří jsou součástí byznys systému – tzv. uživatelé informačního systému, a kritériem správnosti „*vhodnost podpory byznys systému v plnění jeho účelu (v případě podniku obvykle v dosahování zisku)*“ (Bruckner, 2012, s. 15). Informační a byznys systém bývají obvykle shodné také z pohledu rozsahu, jelikož informační systém často pokrývá celý podnik (Bruckner, 2012, s. 16).

Někdy je však do IS zahrnuta i část okolí byznys systému, která systém používá i spoluvytváří – např. zákazníci. Informační systém však může být vytvořen pouze pro část podniku (např. zákaznický systém), jelikož návrh a řízení IS celého podniku je komplikovanou záležitostí. Jedním ze zásadních problémů tvorby IS je zajištění souladu mezi informačním systémem a byznysem. Disharmonie často pramení z dynamičnosti byznysu: mění se zavedené postupy a priority pracovníků, počet zaměstnanců, struktura, velikost podniku či jeho okolí, zatímco software, který ke své práci využívají, se sám změnit nedokáže. Proto je nutné tyto změny včas a vhodně manuálně reflektovat do podnikového IS. V případě, že software zastará, již dostatečně nepodporuje zaměstnance v jejich práci a často je nutí k aktivitám, které ztratily v průběhu let význam (Bruckner, 2012, s. 16-17).

1.3.2.1 Analýza byznysu jako podklad pro analýzu požadavků

Jednou z možných cest, jak získat potřebné informace pro návrh informačního systému, je **analyzovat byznys**. Tato analýza se kromě tvorby IS často provádí také za účelem plánované optimalizace procesů, zajištění kvality, sledování činností v podniku, dokumentace znalostí pracovníků, řízení změny byznysu na základě požadavků apod. Některé přístupy k tvorbě IS používají byznys analýzu jako podklad pro **analýzu požadavků** (angl. requirements analysis) na informační systém. Z důvodu podobnosti informačního a byznys systému je nezbytné poznat strukturu byznysu a zaměřit se na to, jaké informace jsou potřeba a kde. Cílem byznys analýzy je dostatečně prozkoumat podnik z různých pohledů a vytvořit modely, které budou později sloužit jako podklady pro tvorbu informačního systému. Problémem při snaze o dokumentaci byznysu může být jeho dynamičnost (Bruckner, 2012, s. 27).

Má-li IS plnit svůj účel, je **úkolem byznys analýzy** dle Brucknera (2012, s. 27) zejména:

- a) vymezit byznys systém včetně jeho cíle, struktury a hranic;
- b) v rámci byznys systému určit oblasti, které se stanou předmětem IS a které nikoliv;
- c) identifikovat místa, kam se mají dostat informace – pracovní role (uživatelé IS);
- d) analyzovat potřeby uživatelů vzhledem k procesům a činnostem.

V závěru zmiňované informační potřeby uživatelů mohou vycházet jak z běžných aktivit probíhajících v podniku, tak z osobní zkušenosti zaměstnanců podniku.

Kritériem efektivity systému je míra naplňování těchto požadavků, mezi něž patří např. bezchybná funkcionálna aplikace, dostupnost, bezpečnost a spolehlivost služby či dosahování stanovené míry nákladů srovnatelné s cenou podobné služby na trhu. Nutnost kvalitního zpracování IT služby roste v závislosti na následujících parametrech:

- a) významu podnikového procesu: kritický proces vyžaduje vyšší kvalitu zpracování;
- b) počtu uživatelů: čím více uživatelů, tím vyšší preciznost;
- c) nárocích na kvalitu: požadavky na dostupnost, dobu odezvy či spolehlivost IT;
- d) počtu stávajících IT služeb: se zvyšujícím se počtem rostou nároky na integraci;
- e) zdrojích konzumovaných IT službami (Bruckner, 2012, s. 55).

1.3.3 Náklady spojené se zavedením IS

Implementace nového informačního systému do podniku zpravidla nebývá levnou záležitostí. Pokud se jedná např. o nákup hotového softwarového systému, pro podnik to znamená nejen potřebu provedení organizačních a kapacitních změn, ale také navýšení finančních požadavků. „Cena za zakoupení, implementaci a následnou údržbu i provoz IS je tradičně jedním z nejdůležitějších kritérií, které podniky zvažují v průběhu rozhodovacího procesu“ (Basl, 2012, s. 220).

Skutečnost, že se podniky rozhodují při výběru IS zejména na základě ceny, se promítá do cenové politiky dodavatelských firem. Kupříkladu, velký podnik uvažující o nákupu ERP systému může na trhu nalézt „velké systémy“, jejichž nákup pro něj může znamenat investici v řádech milionů až desítek milionů korun. Oproti tomu, pro malé podniky jsou na trhu k dispozici „malé systémy“, které dokážou splnit jejich požadavky za cenu v řádech statisíců (Basl, 2012, s. 220).

Obecně lze v rámci ceny IS rozlišit dvě skupiny nákladů: jednorázové náklady, které jsou spojené s jeho pořízením, a provozní náklady, spojené s jeho provozem. Mezi **jednorázové náklady** patří např. nákup hardwaru a softwaru (licencí pro uživatele), naplnění systému daty podniku (migrace dat) a tvorba datových rozhraní, úprava a programování speciálních úloh dle požadavků podniku, úpravy podnikových procesů či školení. **Provozní náklady** pak mohou zahrnovat např. servisní poplatky za hardware a software, poradenskou činnost či provoz podnikového IT oddělení (Basl, 2012, s. 221).

1.3.4 Uživatelský pohled na informační systém

Volba (a nasazení) vhodného informačního systému do podniku by se neměla vždy řídit pouze snahou o maximalizaci zisku. Management, potažmo přímo vlastníci podniku, u kterých často tento pohled na volbu systému má tendenci dominovat, nejsou jedinými uživateli a hodnotiteli informačních aplikací (Bruckner, 2012, s. 139).

Při řešení nebo výběru informačního systému je tedy nutné vyjít z uživatelského pohledu na IS (tzn. požadavku byznysu). Uživatelské potřeby by měly být postupně transformovány do řešení (včetně ověření reálnosti splnění a konzistence požadavků). Může se stát, že požadavky budou protichůdné, či nebude možné je splnit v požadovaném čase a výši nákladů (Bruckner, 2012, s. 139).

Bruckner (2012, s. 139-140) definuje **uživatelský pohled** následovně: „*uživatelské pohledy reprezentují požadavky různých typů uživatelů IS (zajímavovaných stran) na vlastnosti informačního systému. V různých ICT projektech má smysl analyzovat požadavky těchto skupin uživatelů (zajímavovaných stran): vlastníci, vedení podniku (vrcholový a střední management), zaměstnanci (koncoví uživatelé), obchodní partneři, zákazníci a veřejnost.*“

Vlastníci podniku. Jedná se o nejdůležitější pohled, jelikož vlastník podniku stanovuje cíl podnikání společnosti, který dále ovlivňuje plánování rozvoje informačního systému. Tvůrce systému musí zvolit rozdílnou strategii v případě, že vlastníci očekávají rychlý růst firmy s podporou IT, než v případě, kdy plánují podnik pouze stabilizovat a následně odprodat jinému majiteli, který bude chtít IS integrovat se svým stávajícím systémem (Bruckner, 2012, s. 140). Majitelé podniku se zaměřují zejména na trvalé zhodnocení vložených investic a dosahování zisku (Basl, 2012, s. 190).

Vedení podniku. Tento pohled má dlouhodobější a strategický charakter, který lze dle Brucknera (2012, s. 140) shrnout do následujících obecných požadavků:

- a) podpoření dosažení cílů stanovených v byznys strategii;
- b) umožnění získání výhody nad konkurencí;
- c) umožnění optimálního průběhu podnikových procesů;
- d) agregace a prezentace elementárních údajů pro vyšší úroveň řízení;
- e) možnost porovnání aktuálních údajů s plánovanými či historickými údaji apod.

Informační systém by měl být pravdivým a včasným (informačním) odrazem reality, který poskytne potřebné informace o podniku a jeho okolí pro manažerské rozhodování. Vedení by rovněž mělo konkretizovat, na podporu kterého procesu by měl být rozvoj IS v daném období zaměřen, určit požadovaný čas nasazení nové verze IS a množství zdrojů, které může podnik na uskutečnění změny systému uvolnit. Řešitel musí dobře analyzovat záměry podniku, jelikož určují směr vývoje IS a slouží k odvození kritérií efektivnosti (Bruckner, 2012, s. 140-141). Jinými slovy, manažeři od podnikového systému očekávají „*možnost řídit pomocí IS podnik k dosahování žádoucích efektů s minimem spotřebovávaných zdrojů a možnost zabezpečit naplnění podmínek manažerských smluv*“ (Basl, 2012, s. 190).

Koncoví uživatelé. Třetím pohledem je tzv. „procesní pohled koncových uživatelů na realizovanou činnost“. Tito uživatelé od IS očekávají zejména podporu pro řešení problémů souvisejících s funkčním místem, které daný uživatel zastává (Bruckner, 2012, s. 141). **Zaměstnanci podniku** hodnotí IS na základě zlepšení jejich pracovních podmínek. Dalšími rozhodovacími faktory mohou být jistota zaměstnání a výše dosahovaného příjmu, které zavedení IS nesmí ohrožovat (Basl, 2012, s. 190).

Řešitel analyzuje pohled koncového uživatele a jeho požadavky z důvodu **vyvození**:

- a) procesů probíhajících v podniku;
- b) které funkční místo odpovídá za proces a jeho jednotlivé činnosti;
- c) činností, které lze podpořit nebo automatizovat pomocí funkcí IS;
- d) dat vhodných ke sběru a uchovávání a kdy je nejlépe sbírat (z hlediska nákladů);
- e) která data zpracovávat a na základě jakých podnětů (Bruckner, 2012, s. 142).

Řešitelé IS se rovněž musí zaměřit na **předpoklady efektivity systému v podniku**:

- a) ukládání aktuálních, plánovaných i historických dat v IS;
- b) všichni oprávnění zaměstnanci mají přístup do IS (rozsah se liší dle pozice);
- c) proškolení uživatelů, jak využívat funkce IS;
- d) proškolení, jak získaná data využívat a provádět změny (Bruckner, 2012, s. 142).

Pohled koncových uživatelů na funkce IS. Tento pohled slouží pro odvození návrhu průběhu komunikace uživatele s informačním systémem. Je důležité, aby návrh IS korespondoval s pracovní náplní uživatelů a zohledňoval jejich pravomoci či přístupová práva k datům a funkcím IS (Bruckner, 2012, s. 142).

Přístupy uživatelů se mohou lišit: např. obchodnímu řediteli budou zpřístupněny jiná data a funkce, než mzdové účetní. Úkolem řešitele IS je obsáhnout pohledy všech typů uživatelů a vytvořit optimální prostředí pro jejich práci (Bruckner, 2012, s. 142).

Pohled zákazníků. Analýzu požadavků zákazníků je vhodné provádět zejména v případě, že podnik prodej realizuje elektronickou cestou (např. formou e-shopu). Každý segment zákazníků má určité zvyklosti, ať už ohledně prezentace výrobků, formy dodání či placení. Tyto zvyklosti je potřeba identifikovat a informační systém jim přizpůsobit. V případě zahraničních zákazníků je nutné brát do úvahy také zákony dané země a národní jazyk (Bruckner, 2012, s. 144).

1.3.5 Varianty řešení informačních systémů

Návrh informačního systému vlastními silami přímo v podniku (tzv. „od nuly“) na základě provedené byznys analýzy či analýzy požadavků není jedinou možností, jak podnik může nový informační systém zajistit. Při pořizování nového informačního systému nebo jeho části (aplikace), případně řešení jeho vylepšené verze lze využít jednu z následujících možností:

- a) **rozvoj již existujícího řešení;**
- b) **vývoj systému na míru;**
- c) **nákup hotového systému.**

Každá z těchto tří variant má své pro a proti, týkající se zejména využitelnosti daného systému pro potřeby daného podniku a nákladů na pořízení varianty (Basl, 2012, s. 55).

Rozvoj existujícího řešení. Výhodou této varianty je možnost maximálního využití již existujících zdrojů. Z krátkodobého hlediska se jedná o levnější a rychlejší variantu a potřeby podniku mohou být uspokojeny okamžitě. Takový systém však v budoucnu nemusí odpovídat veškerým požadavkům podniku a ve výsledku může být méně kvalitní, zejména pokud se jedná o složitější systém, který lze snadno „překombinovat“. Celkové náklady z dlouhodobého hlediska mohou být naopak vyšší (Basl, 2012, s. 55).

Vývoj systému na míru. Podstatou této varianty je vytvořit systém, který bude šitý na míru potřebám podniku a uživatelů. Jedná se o řízený vývoj systému. Nevýhodou této varianty jsou vyšší náklady a časová náročnost. Rovněž není možné předem garantovat kvalitu konečného produktu a jeho dalšího vývoje (Basl, 2012, s. 55).

System na míru umožňuje další růst dle potřeb podniku a jeho uživatelů. Pro podnik může být rovněž výhodné, že znalost detailů provozovaného IS zůstává uvnitř podniku a konkurence nemá přehled o jeho silných a slabých stránkách (Tvrdíková, 2008, s. 35).

Nákup hotového systému. Tato varianta z dlouhodobého hlediska bude pravděpodobně méně finančně náročná s možností rychlejšího zavedení. Zde lze zaručit funkčnost a možnost dalšího vývoje. Hotový systém však nemusí vyhovovat požadavkům podniku (uživatelů). Nevýhodou je také jistá závislost na daném dodavateli (Basl, 2012, s. 55).

Argumentem proti nákupu hotového řešení je komplikovaná integrace různých aplikací do jednoho podnikového IS a související údržba vazeb mezi nimi, což může vést ke snížené stabilitě IS (Tvrdíková, 2008, s. 35).

1.3.5.1 Řešitel aplikací informačního systému

Při vývoji aplikací IS lze postupovat více způsoby, které lze navzájem kombinovat. Jeden ze způsobů nahlíží na řešení aplikace **z pohledu vztahu řešitele k podniku**, který bude v budoucnu aplikaci využívat. Dle Gály (2015, s. 71) se může jednat o aplikaci vyvinutou **zaměstnanci podniku** nebo **externí společností** (jednotlivcem).

Pokud je aplikace vyvíjena **zaměstnanci daného podniku** (tedy vlastními silami), může to být z důvodu bezpečnosti nebo zachování konkurenční výhody podniku. Taková aplikace bude mít patrně specifickou funkcionalitu, kterou není bezpečné řešit mimo podnik (př. bankovní systémy). Může se však také jednat o jednodušší aplikace, které jsou pracovníci podniku schopni sestavit vlastními silami pomocí dostupných zdrojů a nástrojů (Gála, 2015, s. 71).

Aplikace vyvinuté **externí společností** zpravidla využije společnost, která nemá dostatek kvalifikované pracovní síly pro vlastní vývoj aplikace nebo se jedná o složitější celopodnikový systém vyžadující přístup odborníka. Příkladem takových aplikací může být ERP nebo CRM systém (Gála, 2015, s. 71).

1.3.6 Funkcionalita informačního systému

Jedno z nejdůležitějších klasifikačních hledisek výběru IS je funkcionalita. „*Tvůrci IS by měli na základě analýzy podnikových procesů, diskusí s uživateli a na základě známých nejlepších praktik definovat požadovanou funkcionalitu nové verze IS tak, aby odpovídala reálným funkčním požadavkům byznysu*“ (Bruckner, 2012, s. 120).

Důležité je si uvědomit, že jakákoliv chybějící, chybná či nadbytečná funkcionalita systému je na škodu. Tvůrce by uživatelům neměl přislíbit funkcionalitu, která není za současného stavu systému reálná nebo funkcionalitu nijak nezvyšující výkonnost podniku (Bruckner, 2012, s. 120).

Informační systém v podniku musí uživatelům poskytnout nejen funkcionalitu potřebnou pro zajištění základních evidenčních a transakčních operací, ale rovněž podporu při analytické, plánovací, rozhodovací a kontrolní činnosti uživatelů systému. Informační systém podniku by měl tedy podporovat řídicí, obchodní a administrativní činnosti pracovníků různých úrovní či profesních zaměření (Pour, 2006, s. 20).

Pour (2006, s. 24) dále definuje rozdíl mezi funkcí a funkcionalitou: „*funkce informatiky představují obsahovou stránku činností nebo schopností informatiky, tj. co z hlediska potřeb uživatele informatika umí nebo má umět. Funkcionalita je pak hierarchicky uspořádaný souhrn poskytovaných, požadovaných nebo plánovaných funkcí*“. Příkladem funkce může být založení záznamu o novém zákazníkovi, vytvoření nabídky, faktury či objednávky (Pour, 2006, s. 24).

1.3.7 Požadované vlastnosti informačního systému

Při vývoji nebo revizi stávajícího IS jsou nároky na systém předkládány tradičně zúčastněnými stranami, které od systému očekávají splnění svých požadavků. Ne vždy však zainteresované strany všechny své potřeby znají před začátkem vývoje systému. Mnohé požadavky vyplynou až v průběhu jeho provozu (Kaiya, 2020, s. 1251).

1.3.7.1 Druhy uživatelských potřeb

Existují různé druhy uživatelských potřeb: potřeby související s provedením daného úkolu a funkčností systému a potřeby náhodné. V prvním případě je potřeba vyjádřena stanovením cílů a k jejímu uspokojení dochází splněním těchto cílů. Náhodné potřeby nemají přímý vztah k funkčnosti systému, jsou pomíjivější a souvisí s emocemi (Kuniavsky, 2003, s. 141).

Konkrétně Kuniavsky (2003, s. 141) uvádí následující typy potřeb a příklady otázek, na které je potřeba se při tvorbě systému ptát:

Funkční: Co je nutné provést, aby byl problém vyřešen nebo aby bylo dosaženo cíle? Jaké faktory odlišují „uspokojivě fungující systém“ od toho, který funguje perfektně?

Emocionální: Co uživatel potřebuje k tomu, aby si práci s produktem užíval? Existují nějaké potřeby, které si uživatel neuvědomuje? Je pro nás důležitější, aby uživatel nebyl naštvaný, nebo aby byl nadšený? Jaké jsou obavy uživatelů ohledně systému?

Důvodné: Proč uživatelé používají náš produkt? Jaké důvody je přimějí k tomu, aby zůstali věrní našemu systému? Jaké důvody mají k využívání konkurenčního produktu?

Před zkoumáním konkrétních specifických požadavků byznysu a uživatelů je však třeba zabezpečit splnění vlastností, které jsou běžně vyžadovány od informačního systému a lze je definovat a hodnotit (Kuniavsky, 2003, s. 141).

1.3.7.2 Funkční požadavky

Dle Poura (2006, s. 32) lze hlavní požadavky na podnikový informační systém identifikovat v následujících oblastech: poskytovaná funkcionalita, zkvalitnění a racionalizace procesů, dosahování nových ekonomických efektů, disponibilita dat a zdrojů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a dosahování přiměřených nákladů. Některé relevantní vlastnosti jsou v následujících odstavcích přiblíženy a doplněny o poznatky dalších autorů k tématu.

Dostupnost. Systém musí být dostupný právě tehdy, kdy to podnikový proces (resp. uživatel systému) vyžaduje: ideálně by měl fungovat 365 dní v roce, 24 hodin denně. Požadovanou dostupnost lze definovat vymezením určité doby, kdy musí být systém dostupný s ohledem na pravděpodobnost akceptovatelného výpadku (např. roční nepřetržitá dostupnost s 97% pravděpodobností znamená, že systém z daných 365 dní může být mimo provoz 3 % času). Klíčové je také stanovit **interval měření**: 3 % z týdne by znamenaly možných 5 hodin výpadku v kuse, zatímco ročně již téměř 11 dní systému mimo provoz, což je pro byznys za hranicemi akceptovatelnosti. Z pohledu podniku nemusí být vždy ideální 100% dostupnost, jelikož taková služba je vyvážená vysokými náklady. Proto by se rozhodování o dostupnosti mělo odvíjet od míry, do jaké výpadek IS ovlivní kontinuitu podnikového procesu (Bruckner, 2012, s. 121).

Nelze opomenout také nutnost dostupnosti informací, které musí být pro uživatele k dispozici v „pravý čas na pravém místě“. V rámci návrhu IS je tedy nezbytné zajistit tzv. „*odpovídající úroveň disponibility informací*“ (Pour, 2006, s. 20).

Doba odezvy. Je zapotřebí zajistit takovou dobu odezvy, která umožní plynulou práci uživatele, potažmo byznys procesu. Doba odezvy se obvykle definuje přímo pro vybrané transakce. Při komunikaci člověka se systémem obvykle stačí doba odezvy mezi jednou a třemi sekundami, u výrobních nebo dopravních systémů je pak požadována rychlejší odezva v řádech desetin sekundy. Také zde hraje roli finanční hledisko – zkrácení doby odezvy přináší vyšší náklady na pořízení výkonnější technologické infrastruktury, což zvyšuje náklady na danou IT službu. IT aplikace však musí být přímo navržena a testována na předpokládané zatížení, samotné navýšení kapacity infrastruktury ke zrychlení doby odezvy nestačí (Bruckner, 2012, s. 121).

Důvěryhodnost a aktuálnost informací. Dostupné informace v systému se vždy musí shodovat s realitou. Uživatel by měl mít možnost zjistit, jakým způsobem a kdy byla daná informace získána. Pokud dochází k dávkové aktualizaci dat, je třeba uživateli sdělit, jaké je datum poslední aktualizace. Také je nutné informovat uživatele o tom, zda daná data pochází z důvěryhodného zdroje. IS musí být navržen a aktualizován tak, aby splňoval aktuální legislativní požadavky (Bruckner, 2012, s. 121).

Bezpečnost. Základní podmínkou bezpečnosti je udržování spolehlivosti IS na takové úrovni, aby neohrozila kontinuitu byznysu. Také je třeba zabezpečit systém (resp. aplikaci) a data proti neoprávněnému přístupu, odcizení či zničení. Řešením je umožnění přístupu k funkcionalitě aplikace pouze oprávněným uživatelům s pomocí uživatelského jména a hesla, případně ověřovací SMS zprávy apod. Přístup ke všem funkcionalitám IS by měl být jednotný, aby uživatel nebyl zahlcen několika různými přístupovými údaji a hesly (Bruckner, 2012, s. 122).

Rovněž se může jednat o požadavky plynoucí z **bezpečnostních předpisů podniku**. Výsledky analýzy dokumentů a bezpečnostních předpisů lze využít pro přípravu rozhovorů se zainteresovanými stranami, které budou sloužit jako podklad pro přesnější specifikaci bezpečnostních požadavků na vyvíjený IS. Může se jednat o technické či organizační požadavky, např. vytvoření pravidel pro identifikaci uživatelů, požadavek na maximální akceptovatelný výpadek či požadavek na tzv. recovery time, což je maximální akceptovatelná doba pro obnovu systému ze zálohy (Kajzar, 2004, s. 74).

Dalším podnětem k řešení je **omezený přístup k citlivým datům pro určité uživatele** (např. odlišná přístupnost dat pro zákazníky a zaměstnance nebo pro různé úrovně managementu). Odcizení dat může být provedeno fyzicky (odcizením flash disku, mobilního telefonu či jiného nosiče dat) nebo elektronicky, kdy neoprávněný uživatel získá přístup přímo do systému). Ochranu dat lze zajistit pomocí fyzické ochrany datového centra, přístupových práv, firewallu a kvalitního softwaru, chránícího systém před hackery (Bruckner, 2012, s. 122-123).

Ke **zničení dat** může dojít např. při přenosu či nevhodném zásahu oprávněného uživatele. Fyzickému zničení lze předcházet např. pravidelným zálohováním, které umožní obnovení dat k určitému dni. V rámci shromažďování požadavků je nutné promluvit si se zákazníkem o potenciálních hrozbách a nutné úrovni ochrany. Opět zde platí: čím náročnější ochrana, tím vyšší náklady na IS (Bruckner, 2012, s. 123).

Integrita informačního systému. Na integritu lze pohlížet z více pohledů. Technologická integrace zahrnuje zajištění sladění IS z hlediska technologické platformy, kolektivního využívání dat více aplikacemi, možnosti sdílení funkcionality mezi aplikacemi a uživatelského rozhraní jednotlivých aplikací. Dále je třeba zajistit integritu podnikových procesů a funkcí IS, kdy funkcionality aplikací musí odpovídat požadavkům procesu. Z pohledu integrace podniku s jeho okolím je třeba umožnit komunikaci podnikového systému s IS jeho partnerů. Mezi další pohledy patří integrace vizí a priorit TOP managementu a tvůrců systému, nebo integrace nástrojů využívaných pro rozvoj IS a jeho provoz (Bruckner, 2012, s. 123).

Standardizace. Z pohledu obtížnosti využívání IS je vhodné standardizovat ICT zdroje (informační a komunikační technologie), procesy a služby. K řešení určitého problému podniku není vhodné využívat různých postupů (vyžadujících podporu informačního systému a zaškolení pracovníků), ale pouze jednoho standardizovaného přístupu k řešení a jedné technologické infrastruktury (Bruckner, 2012, s. 124).

Informační systém by měl přispět k **racionalizaci** podnikových procesů ve formě zkrácení jejich doby (např. zkrácení průměrné doby zakázky), zjednodušení, vyloučení duplicitních nebo zbytečných operací a podobně (Pour, 2006, s. 20).

Flexibilita. Okolí IS a požadavky na něj podléhají neustálému vývoji. Těmto měnícím se požadavkům musí být systém schopen se přizpůsobit, ideálně „snadno a rychle“. Výhodnějším řešením (časově i nákladově) z pohledu provozovatele je dosáhnout daného přizpůsobení spíše změnou konfigurace (nastavení) systému, než změnou v kódu programu. Proto je účelné již při tvorbě IS uvažovat o možnostech integrace budoucích změn (Bruckner, 2012, s. 123).

Otevřenost. S předchozím bodem flexibility souvisí také požadavek na otevřenost systému. V případě rozsáhlejší změny systému, která vyžaduje více než pouhou změnu parametrů, je třeba změnu řešit formou nové aplikační komponenty. Otevřenost systému tkví tedy v možnosti snadného vyjímání starých a zabudování nových komponent a možnosti vytvoření potřebného rozhraní mezi stávajícími aplikacemi, které umožní sdílení dat (Bruckner, 2012, s. 123).

Výkonnost a efektivita. Bruckner (2012, s. 124) definuje výkonnost systému takto: *„výkonný IS je takový, který přispívá k celkové výkonnosti podniku, tedy pomáhá zvýšit obrat, počet zákazníků, snížit průměrnou dobu vyřízení objednávky apod.“* Proto je důležité definovat výkonnostní cíle podniku a ty dále dekomponovat na dílčí cíle, které lze podpořit pomocí IS.

Uživatelská přívětivost. Funkční dokonalost ještě není zárukou úspěšného provozu systému. Rozhraní systému musí být dostatečně jednoduché a srozumitelné pro všechny jeho uživatele. Právě úroveň srozumitelnosti může být pověstným „háčkem“, jelikož závisí na frekvenci, s jakou uživatel systém bude využívat. Řádně zaškolený uživatel, který pracuje se systémem denně, ocení stručnou a rychlou komunikaci, zatímco nárazový uživatel bude potřebovat podrobnější komunikaci včetně nápověd, jak postupovat. Tento problém lze vyřešit např. vybudováním více uživatelských rozhraní se stejnou funkcionalitou, opět s ohledem na zvýšené náklady na tvorbu a údržbu, účel aplikace a počet uživatelů (Bruckner, 2012, s. 122).

Použitelnost systému. Informační systém musí být pro uživatele použitelný. Je nutné zvážit, jak často budou uživatelé systém (aplikaci) využívat a kolik času jeho používáním stráví. Jak dlouho bude trvat, než se s novým systémem naučí pracovat a kolik času jsou ochotni učení věnovat (Kaufmann, 2009, s. 28).

Může zmatení z nového systému a dělání chyb vést ke ztrátě uživatele/zákazníka? Jaké činnosti budou uživatelé systému vykonávat a jak často? Odpovědi na podobné otázky lze nalézt pouze detailním poznáním uživatelů systému. Je však vhodné stanovit realistické cíle v oblasti použitelnosti systému, např. aby alespoň 75 % uživatelů vkládajících zboží do košíku dokončilo celou objednávku (Kaufmann, 2009, s. 28-29).

1.3.8 Integrace podnikových systémů

Ačkoliv problémy s integrací se častěji projevují a řeší u velkých podniků z důvodu jejich rozvětvených organizačních struktur, i malé podniky mohou využívat řadu odlišných hardwarových a softwarových prostředků, které jsou vzájemně nekompatibilní. Právě nedostatečná integrace podnikových systémů mnohokrát vede k duplicitním a nekonzistentním podnikovým datům (Sodomka, 2010, s. 459).

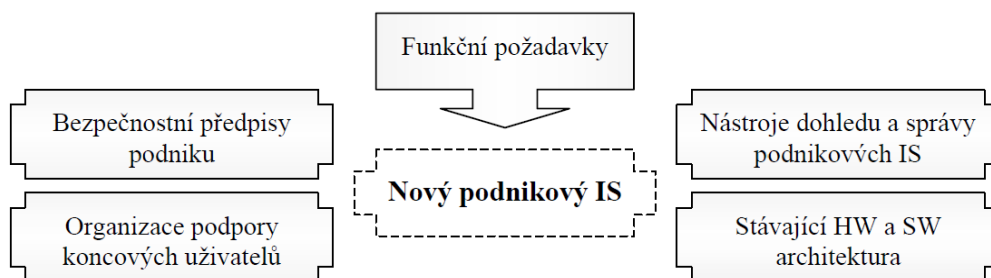
Informace jsou různě rozptýleny po podnikových aplikacích, což znesnadňuje kvalifikované rozhodování manažerům, kdy je potřeba získat spolehlivé informace rychle. Snadným, ale ne vždy vhodným řešením může být vytvoření jednoúčelového rozhraní mezi aplikacemi. V malých podnicích takové řešení fungovat může, ale u velkých podniků lze vytvořit desítky takových rozhraní, které budou velmi náročné na údržbu. Toto řešení může v konečném důsledku zatížit rozpočet zbytečnými náklady, ale rovněž může mít dopad na efektivnost zpracovávání informací v podniku. Díky roztržité infrastruktuře může mít podnik problémy pružně přizpůsobovat své podnikové procesy změnám (Sodomka, 2010, s. 459).

1.3.8.1 Integrační nároky podnikového prostředí

Při mapování požadavků na informační systém by řešitel neměl zapomínat ani na prostředí, do kterého plánuje nový IS zasadit. Zkoumání problematiky integrace systému do stávající infrastruktury v podniku by mělo být klíčovou součástí definování zadání a vývoje IS. Požadavky plynoucí z nutnosti integrace IS do podniku a jeho okolí jsou v praxi zákazníkem obecně předpokládáné a často zůstávají nevyslovené.

Stávající infrastrukturou je dle Kajzara (2004, s. 71) myšleno okolí, do kterého nový IS bude zasazen, tedy stávající HW a SW architektura podnikových IS, bezpečnostní normy podniku (ochrana dat a požadavky na dostupnost IS), organizace práce správy podnikových IS a administrativy či organizace podpory pro koncové uživatele IS.

Řešitel informačního systému by tedy kromě funkčních požadavků měl zohlednit také výše uvedené požadavky plynoucí z nutnosti integrace nového systému do stávajícího podnikového prostředí (viz obrázek č. 8).



Obrázek č. 8: Integrace nového IS do podnikového prostředí

(Zdroj: Kajzar, 2004, s. 71)

Analytik se tedy neobejde bez rozboru stávající architektury podnikových IS z hlediska funkčnosti, výkonnosti a analýzy požadavků na integraci s ostatními systémy, jako je např. požadavek na ukládání dat na společném sdíleném disku (Kajzar, 2004, s. 72).

Pokud se analytik vývojové firmy (potažmo řešitel z podniku) nebude touto problematikou zabývat, v lepším případě mohou následovat problémy s akceptací informačního systému při implementaci do provozu, v horším případě se projeví nedostatky až v průběhu provozu IS (Kajzar, 2004, s. 72).

Podrobněji by se řešitel měl zaměřit zejména na následující oblasti analýzy a návrhu IS:

- a) zmapování stávajících systémů, které budou s vyvíjeným systémem spolupracovat;
- b) zmapování podnikových IS, které budou vyvíjenému systému konkurovat,
- c) průzkum informační strategie a souběžně vyvíjených IS (Kajzar, 2004, s. 72-73).

Při **mapování stávajících podnikových IS**, které mají s novým systémem spolupracovat, je vhodné začít vytvořením základního modelu podnikového prostředí a okolí vyvíjeného systému. Zejména se jedná o zmapování systémů, které mají v budoucnu s novým IS komunikovat. Vyvíjený systém bude také pravděpodobně využívat stávající komunikační infrastrukturu podniku – např. emailové servery. Zavedení nového systému může dokonce vést k přehodnocení důležitosti prvků stávající infrastruktury z pohledu strategického významu pro podnik (např. pokud dosud e-mail sloužil pouze ke korespondenci mezi zaměstnanci a nyní bude přenášet důležitá data ze systému). Potenciální výpadek by nově mohl značně narušit aktivity podniku a vytvořit tzv. úzká místa v provozu současných IS (Kajzar, 2004, s. 73).

U **konkurenčních systémů** je důležité zjistit, zda bude nový systém sdílet některé hardwarové a softwarové komponenty se stávajícími konkurenčními systémy. Podniky často využívají sdílených velkokapacitních disků a serverů, které mohou ohrozit výkonnost nového systému. Návrh řešení nového IS a jeho rozvoj může být v budoucnu ovlivněn také **informační strategií podniku**, proto je vhodné se s ní před tvorbou nového systému seznámit (Kajzar, 2004, s. 73).

1.3.8.2 Požadavky plynoucí ze správy podnikových IS

Kajzar (2004, str. 75) dokládá důležitost dohledu a správy podnikového systému na příkladu přístrojové desky automobilu. Stejně jako v automobilu sledujeme např. rychlost a spotřebu paliva, i podnikový systém je třeba pravidelně kontrolovat. „*Každý podnikový IS musí vydávat dostatečné informace o stavech, ve kterých se nachází*“ (Kajzar, 2004, s. 75).

Dostatečnými informacemi jsou pak myšleny informace o potřebách administrátorů IS a koncových uživatelů, získané v průběhu monitorování provozu stávajících IS, do jejichž prostředí bude nový IS zasazen. „*Vyvíjený IS musí být schopen s okolními monitorovacími a administrátorskými nástroji komunikovat pomocí stanoveného rozhraní (interface) a musí uvedeným okolním systémům poskytovat věrohodné a aktuální informace*“ (Kajzar, 2004, s. 75).

1.3.8.3 Požadavky na podporu koncových uživatelů

Z hlediska teorie systémů lze podnikový IS označit za sociálně-technický systém. Je tedy jisté, že kromě technických požadavků je nutné brát v úvahu také uživatele systému a jejich organizaci práce. S tím souvisí také **uživatelská podpora**, což zahrnuje např. určení pracoviště, které bude poskytovat pomoc při řešení nastalých problémů týkajících se IS, zajišťovat instalaci nových verzí softwaru apod. Uživatel může potřebovat pomoc jak v rovině provozní (tzn. poradit co a jak v systému správně provést), tak v rovině technicko-systémové, kdy podpora řeší nestandardní a havarijní stavy systému. Dobře organizovaná uživatelská podpora v případě problémů zajistí dočasný nouzový provoz či spolupracuje s dodavatelem na odstranění závady (Kajzar, 2004, s. 76).

1.4 Řízení změn v organizaci

Změna je nedílnou součástí života lidí i organizací. Prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, se mění prakticky neustále. Manažeři podniku jsou takřka denně nuceni čelit plánovaným i neplánovaným změnám. Právě provedení změny může pro řadu podniků být účinným prostředkem, jak na proměnlivé prostředí reagovat (Kubíčková, 2012, s. 11).

1.4.1 Co je to změna

Změnu lze definovat vícero způsoby. Kubíčková (2012, s. 15) uvádí např. definici často užívanou v manažerském prostředí: *„změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy“*.

Zjednodušeně lze změnu chápat jako odklon od stávajícího stavu. Zastánci výše uvedené definice zastávají názor, že změnu lze snadněji provést za působení podniků v konkurenčním prostředí, jelikož právě těmto měnícím se podmínkám je daný podnik nucen přizpůsobovat své chování a postupy v reálném čase (Kubíčková, 2012, s. 15).

Rovněž je potřeba se zaměřit na to, co je **cílem změny** – *„udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace“* (Kubíčková, 2012, s. 15). Tohoto cíle lze dosáhnout neustálým monitorováním změn interních a externích faktorů a včasnou reakcí na tyto změny (Kubíčková, 2012, s. 15). Proto je velmi důležité před každou plánovanou změnou definovat její cíl a neprovádět změny „jen tak“, aby byli pracovníci něčím zaměstnáni (Kubíčková, 2012, s. 19).

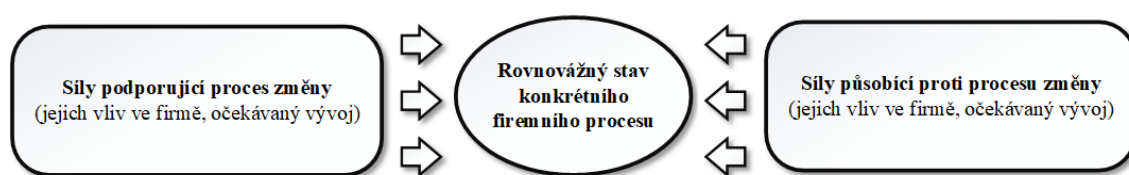
1.4.2 Analýza silového pole

Jak uvádí Kubíčková (2012, s. 19), *„cílem změnového procesu je dosažení úspěchu“*. Prvním krokem k určení onoho cílového stavu změny je strategická analýza podniku a jeho okolí, jejímž výstupem budou podklady pro klíčové rozhodnutí – zda změnu provést, či nikoliv. Jednou z používaných metod k tomuto účelu je **analýza sil** (silového pole). V rámci relativně jednoduché analýzy jsou zmapovány síly, které působí pro změnu, a které proti ní (změnu brzdí). Hlavním nedostatkem metody je subjektivita hodnocení. Další nevýhodou je zanedbání méně významných vlivů (z pohledu analýzy), které ve výsledku mohou projekt ohrozit – např. legislativa (Kubíčková, 2012, s. 56).

„Firma je dynamický systém s mnoha prvky a vazbami, které často působí proti sobě a které udržují systém v relativní rovnováze“ (Kubíčková, 2012, s. 57). Změnový proces je odstartován právě narušením oné rovnováhy sil v podniku, kdy dojde ke splnění jedné (případně obou) z následujících podmínek (Kubíčková, 2012, s. 57):

- „síly působící proti změně se oslabí;
- síly působící pro změnu se zesílí“.

Sílu jednotlivých faktorů pro a proti změně ovlivňujících rozhodování lze např. hodnotit na škále od -10 do +10. Princip analýzy silového pole je znázorněn na obrázku č. 9.



Obrázek č. 9: Princip analýzy silového pole

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčková, 2012, s. 56)

Poruší-li se rovnováha sil působících pro změnu a proti změně (např. v důsledku požadavku zaměstnanců na zvýšení mezd), dojde ke změně buď ve směru očekávaného cíle, nebo ve směru opačném. Východiskem této situace je pak buď dosažení daného cíle (zvýšení mezd), návrat do předchozího rovnovážného stavu beze změny (mzda nebude zvýšena) nebo naopak dosažení jiného, nového cíle z pohledu podniku, např. dochází ke snížení mezd namísto zvýšení (Kubíčková, 2012, s. 57).

Pro řízení změny je tedy nezbytné **nejprve uvolnit vyvážené síly a status quo, a po dosažení nového požadovaného stavu ho znovu zafixovat**, aby nedocházelo k návratu k původnímu stavu. Klíčové je identifikovat jednotlivé síly s maximální možnou přesností a konkrétně – např. o jaké pracovníky se konkrétně jedná, kolik jich je a co pro ně změna bude přesně znamenat. Příliš složité silové vztahy je nutné dekomponovat (Kubíčková, 2012, s. 58).

V praxi se lze setkat se silami, které téměř vždy podporují provedení změny v podniku. Mezi takové síly patří např. globalizace (internacionalizace), změna v požadavcích na schopnosti pracovní síly související např. s rozvojem digitalizace, rychlá obměna produktů a služeb či změny na poli technologií (Kubíčková, 2012, s. 59).

Obecně lze síly dle Kubíčkové (2012, s. 58-59) kategorizovat do následujících skupin:

- *„osobní síly, které představují všechny osobní vazby: osobní názory, emoce, pocity, slabosti, přednosti, vzdělání, příjem atd.;*
- *vztahové síly, představující všechny skupinové vazby identifikované na různých úrovních: organizace a státní orgány, jednotlivá oddělení mezi sebou, jednotlivé týmy či skupiny;*
- *systémové síly, představující faktory, které formují prostředí, v němž se organizace nachází, včetně politických, sociálních, legislativních, ekonomických a ekologických aspektů, lokálních a kulturních aspektů.“*

1.4.3 Lewinův model

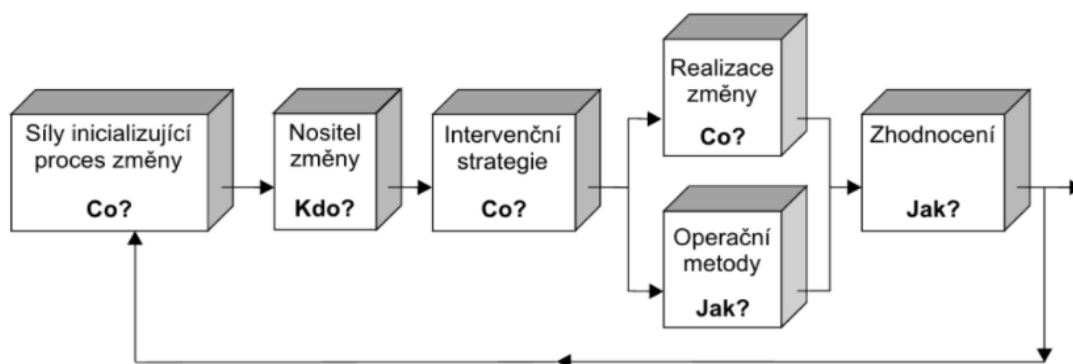
Jak uvádí Kubíčková (2012, s. 51), *„racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky“*.

Projekt dané změny je nutno dekomponovat na jednotlivé, vzájemně navazující činnosti. Celý proces změny je pak rozčleněn na tři základní fáze: fázi rozmrazení, vlastní provedení změny a fázi zamrazení, kdy dochází k fixaci provedených dílčích změn v rámci podniku. Vlastní projekt řízení prováděné změny je tradičně modelován pomocí síťových grafů – např. metodou CPM nebo PERT (Kubíčková, 2012, s. 51).

Ve **fázi rozmrazení** je změna připravována a dochází k rozvolňování (rozmrazení) stávajících pravidel a zvyklostí, dosud platících v daném podniku. V rámci **fáze změny** daná naplánovaná změna probíhá, což může být spojeno s určitou úrovní nejistoty, nebo zhoršením ekonomických charakteristik (např. zisku). V závěrečné **fázi zamrazení** jsou nová pravidla a způsoby myšlení zafixovány v podniku (Kubíčková, 2012, s. 52).

Před zahájením procesu změny je nutné si zodpovědět několik otázek. Již na začátku je nutné vědět, **jak vypadá požadovaný budoucí stav**. Původcem každé změny jsou určité faktory (hybné síly), které je třeba identifikovat. Je tedy nutné zjistit, **co je to za faktory a jak moc jsou intenzivní**. Realizace procesu změny se rovněž neobejde bez lidí, proto je nutné se ptát **kdo bude změnu podporovat a kdo bojkotovat** – jaké síly působí ve prospěch procesu a jaké změnu brzdí (Kubíčková, 2012, s. 52).

Dále je nezbytné určit oblasti v podniku, **kde bude intervence provedena** (např. oblast řízení lidských zdrojů, technologie, informatika) a **jak bude tato intervence provedena** (rozmrazení, provedení změny, zamrazení). V závěru je nutné zhodnotit výsledky, tedy **jak celý proces dopadl** (Kubíčková, 2012, s. 52). Lewinův model změny zohledňující některé z výše uvedených otázek je znázorněn na obrázku č. 10.



Obrázek č. 10: Lewinův model řízení změny

(Zdroj: Smejkal, 2013, s. 64)

Z trochu jiného úhlu pohledu se proces řízení změny rozpadne na následující dílčí fáze: **analytická etapa** (viz např. analýza silového pole), **návrhová etapa**, **realizační etapa** (kdy dochází k realizaci změny) a **zpětnovazební vyhodnocení změny**, po kterém následuje buď úprava procesu změny, nebo fixace (zamrazení) dosažených výsledků (Smejkal, 2013, s. 64).

Za jádro **návrhové etapy** jsou považovány následující:

- a) vytvoření modelu změny;
- b) určení agenta změny;
- c) stanovení podnikových procesů, které změna ovlivní (Smejkal, 2013, s. 64).

Agent změny je „*nositelem a realizátorem celého procesu*“ (Smejkal, 2013, s. 67). Může se jednat o jednotlivce (interního či externího) nebo skupinu zaměstnanců, kteří budou danou změnu v podniku uskutečňovat a zodpovídat za ni. Agent je v některých modelech podporován **sponzorem změny**, nejčastěji majitelem nebo spoluvlastníkem podniku, který ho podporuje pomocí vlastních dostupných zdrojů (finančních, lidských, materiálních). Další rolí v procesu změny je **advokát změny**, který „*změnu podporuje, ale nemá přímou odpovědnost a pravomoci k provedení změny*“ (Smejkal, 2010, s. 70).

1.4.4 Časové plánování projektu

Při vytváření časového plánu projektu musíme kromě jiných parametrů zvažovat tzv. **trojimperativ projektu** – cíl, čas a zdroje (lidské, finanční atd.). Obvykle jsou nejprve identifikovány činnosti (v návaznosti na strukturu projektu). Jednotlivé prvky struktury se dekomponují do různých úrovní, dokud nezískáme soubor (výčet) všech činností potřebných k realizaci projektu (Doležal, 2009, s. 162).

Identifikované činnosti je potřeba následně seřadit a vytvořit mezi nimi logické vazby. Aby bylo možné vytvořit časový harmonogram, činnosti musí probíhat ve stanoveném pořadí a vzájemně na sebe navazovat. Vazby mohou být stanoveny dle technologického postupu, zkušenosti pracovníků nebo vnějších vlivů (Doležal, 2009, s. 163).

Existuje více typů vazeb mezi činnostmi. Nejčastější vazbou je **konec – začátek**, kdy předcházející činnost musí skončit, než může začít činnost následující. Dalšími možnostmi jsou vazby konec – konec (předcházející musí skončit, aby mohly skončit následující), začátek – začátek (předcházející musí začít, aby mohly začít následující) nebo začátek – konec (předcházející musí začít, aby mohly následující skončit). Výstupem procesu řazení činností a zároveň grafickým znázorněním vazeb mezi činnostmi je **síťový graf** (Doležal, 2009, s. 163).

Síťové grafy lze rozlišovat dle způsobu znázornění činností na uzlově definované a hranově definované síťové grafy. V případě nejrozšířenějších **uzlově definovaných** grafů se činnosti znázorňují pomocí ohodnocených uzlů, přičemž orientované hrany představují vazby mezi činnostmi. Tento typ se využívá např. u softwarových produktů. U **hranově definovaného síťového grafu** se činnosti znázorňují pomocí ohodnocených orientovaných hran, přičemž uzly představují začátek a konec činností. V tomto případě je někdy nutné použít fiktivní činnosti, aby bylo dodrženo správné znázornění vazeb (Doležal, 2009, s. 163).

Při tvorbě síťového grafu je dle Doležala (2009, s. 164) nutné dodržet základní pravidla:

- „*graf má jeden začátek;*
- *graf má jeden konec;*
- *šipky jsou orientované zleva doprava a reprezentují tok času – nelze tedy vytvářet cykly.*“

Dle pravidel může být v síťovém grafu pouze jedna počáteční činnost (začátek). Pokud takovou událost nelze identifikovat, lze vytvořit tzv. **milník** – činnost s nulovou dobou trvání, která bude indikovat začátek nebo konec projektu (Doležal, 2009, s. 165).

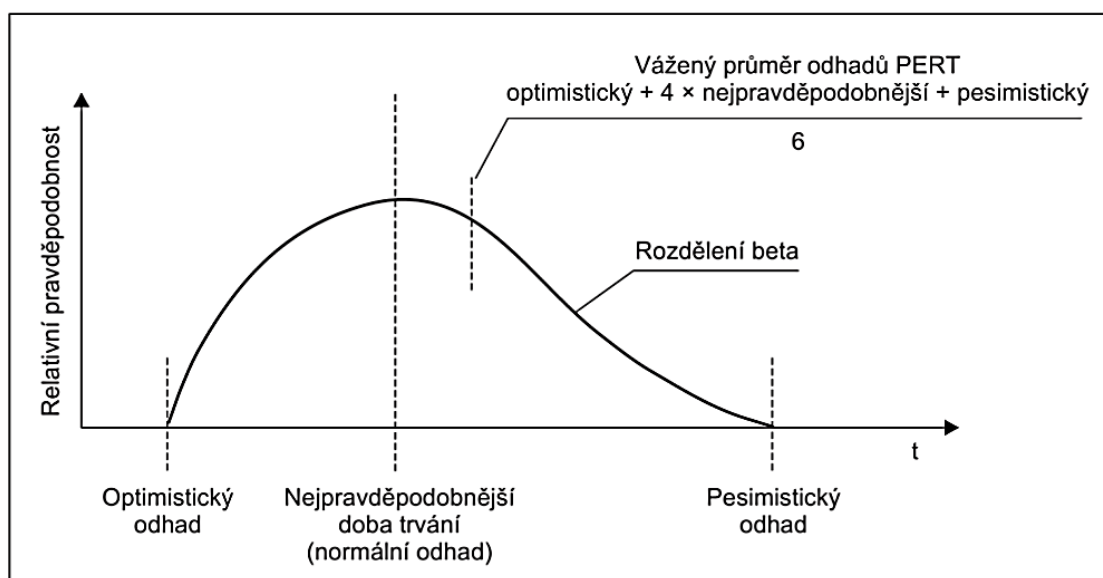
Další fáze zahrnuje **odhad dob trvání činností**. Při odhadování je nutné zohledňovat množství dostupných zdrojů, jejich dostupnost a produktivitu. Nejlépe dobu trvání odhadnou zkušení pracovníci znalí používaných technologií, případně lze využít podobnosti s jiným projektem či simulací. Ačkoliv je cílem odhadnout dobu trvání s nejvyšší možnou mírou přesnosti, vždy to bude pouhý odhad (Doležal, 2009, s. 165).

1.4.4.1 Metoda PERT

Jedním ze způsobů odhadu doby trvání činností je metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), tedy výpočet **nejpravděpodobnější doby trvání** (T). Každé činnosti jsou přiřazeny **tři odhady délky trvání**: optimistický (t_o), normální (t_n) a pesimistický (t_p). Následně je proveden výpočet dle vzorce (Doležal, 2009, s. 166):

$$T = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6} \quad (1)$$

kde T je očekávaná doba trvání činnosti, neboli střední hodnota z dodaných odhadů. Způsob výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání je znázorněn také na obrázku č. 11.



Obrázek č. 11: Způsob výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání činnosti

(Zdroj: Doležal, 2009, s. 166)

Kromě nejpravděpodobnější doby trvání se při použití metody PERT pracuje rovněž s rozptylem a směrodatnou odchylkou. Po výpočtu všech parametrů lze pro jednotlivé činnosti, etapy či celý projekt spočítat pravděpodobnost dokončení k určitému datu. Výpočet rozptylu (σ^2) a směrodatné odchylky (σ) vychází z následujících vztahů:

$$\sigma^2 = \left(\frac{t_p - t_o}{6} \right)^2 \quad (2)$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \quad (3)$$

Jakmile je výčet činností v síťovém grafu doplněn o dobu trvání, lze přistoupit k tvorbě sestavení harmonogramu. K tomu se nejčastěji využívá metoda kritické cesty (CPM), která potřebuje následující vstupy: síťový graf zachycující vazby mezi činnostmi, odhady dob trvání činnosti, požadavky na zdroje a jejich časové možnosti, kalendář projektu a klíčové události projektu – milníky a jejich termíny (Doležal, 2009, s. 166).

Pomocí příslušných metod lze díky metodě PERT stanovit u činností termíny, rezervy či kritickou cestu. Z hlediska **termínů** se počítá nejdříve možný a nejpozději přístupný začátek a konec činností. **Celkovou rezervou** je myšleno časové období, o které může být činnost zpožděna, aniž by byla ohrožena kritická cesta. **Volná rezerva** je časovým obdobím, o které se činnost může opozdit, aniž by došlo ke zpoždění nejdříve možného začátku činnosti následující. Činnosti s nulovou rezervou leží na kritické cestě. **Kritickou cestou** pak nazýváme nejdelší cestu v grafu od počátečního do koncového uzlu, udávající nejkratší možnou dobu realizace daného projektu. Změna či zpoždění činností na kritické cestě zákonitě ovlivní dobu trvání celého projektu (Doležal, 2009, s. 167). Veškeré časové informace se zapisují do uzlů v síťovém grafu PERT, viz tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Zápis uzlu s časovými informacemi

(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2009, s. 169)

Nejdříve možný začátek (ZM)	Doba trvání	Nejdříve možný konec (KM)
Název úkolu (činnosti)		
Nejpozději přípustný začátek (ZP)	Časová rezerva	Nejpozději přípustný konec (KP)

Po vytvoření časového harmonogramu projektu je nutné přiřadit daným činnostem zdroje a zajistit jejich dostupnost v požadovaném termínu, ověřovat plnění termínů a finanční stránku projektu, vyhodnocovat rizika či provádět nezbytné úpravy (Doležal, 2009, s. 169).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci analytické části práce budou teoretická východiska vymezená v první kapitole aplikována do praxe formou provedení analýzy vnitřních faktorů podniku metodou 7S a podrobného popisu aktuálního stavu B2B procesu objednávání včetně vytvoření procesních modelů a zjištění doby trvání klíčových částí procesu. Dále bude provedena analýza spokojenosti zvolených zainteresovaných stran (zaměstnanců a zákazníků) se současnou verzí velkoobchodního systému a zjišťování jejich požadavků na novou verzi systému formou rozhovorů. Zvolená společnost si nepřála být jmenována, proto je úvod kapitoly věnován pouze obecnému představení typu společnosti, předmětu podnikání a osvětlení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2.1 Představení zvolené společnosti

Předložená diplomová práce je zpracovávána ve spolupráci se společností s ručením omezeným, která sídlí v Praze. Jedná se o malou společnost, zabývající se zahraničním obchodem. V současné době společnost zaměstnává 11 stálých pracovníků. V případě nadměrné vytíženosti pracovníků podniku (např. před obdobím Vánoc) jsou přijímáni nárazoví brigádníci na výpomoc (ve skladu, balení zásilek). Primárně se tento podnik zaměřuje na dovoz domácích potřeb, dárkových předmětů, vůní, dekorací, bytového a kuchyňského textilu a dalších produktů z asijských států (především z Číny a Indie). Podnik zajišťuje dovoz nejen pro českou (a slovenskou) velkoobchodní a maloobchodní síť, ale také pro koncové zákazníky, kteří mohou nakupovat v podnikovém e-shopu.

2.1.1 Předmět podnikání a výrobní sortiment

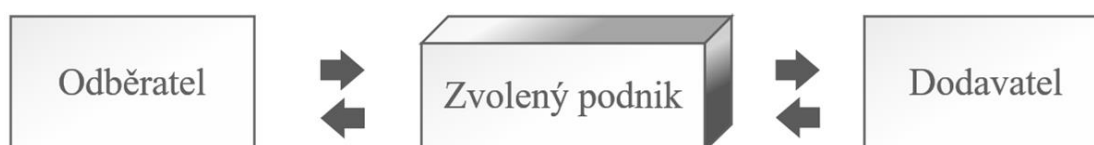
Zvolená společnost aktivně působí na českém trhu od roku 2004. Dle výpisu z obchodního rejstříku působí ve vedení podniku tři jednatele, kteří jako předmět svého podnikání uvádí výrobu, obchod a služby. Již od svého založení se podnik zabývá zprostředkováním obchodu mezi Čínou, Indií a Českou republikou (a případně dalšími evropskými státy). V počátcích podnikání společnost využila tržní niky na českém trhu a zaměřila se primárně na dovoz filtračních konvic a vodních filtrů ze zahraničí pro české a slovenské zákazníky. Postupně však na základě přibývajících žádostí od klientů docházelo k rozšiřování produktového portfolia a nabídky doplňkových služeb.

Mezi služby dlouhodobě zakotvené v nabídce podniku lze zařadit např. komplexní dovozní servis, který umožní klientům obdržet požadované produkty s minimem vlastního vynaloženého úsilí. Zaměstnanci podniku v průběhu let vytvořili malý, ale výkonný tým, který si zakládá na osobním přístupu ke klientům a kvalitě dovážených výrobků i poskytovaných služeb.

Postupně se společnost přeorientovala z čistě dovozní firmy na podnik nabízející vlastní designové produktové řady, a to nejen pro velkoobchodní klienty, ale i pro koncové zákazníky. Jako konkrétní příklady z širokého produktového portfolia lze uvést výrobky z porcelánu (hrnky, konvice, sady), nerezové nádobí, dózy, bytový textil (zástěry, utěrky, povlečení), bytové vůně, svíčky, dárkové předměty či produkty podporující ekologický životní styl. Podnik zajišťuje výrobu těchto domácích potřeb a dárkových předmětů přímo v dodavatelské zemi.

2.1.2 Vztahy s dodavateli a odběrateli

Zvolený podnik se nachází přesně uprostřed dodavatelsko-odběratelského řetězce. V případě zájmu o nový výrobek, který není skladem, přijímá podnik požadavek (objednávku) od odběratele (např. B2B klienta) a zadává poptávku na dané produkty dodavateli (výrobci z asijské země). Dodavatel následně posílá cenovou nabídku, která je konzultována a potvrzena s odběratelem. Po celou dobu výroby (zhruba 3-4 měsíce) podnik dohlíží na její hladký průběh a zařizuje dopravu výrobků z Asie do ČR, velmi často až přímo k odběrateli. Umístění podniku na trhu je znázorněno na obrázku č. 12.



Obrázek č. 12: Umístění podniku na trhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z pohledu podniku lze rozlišit **dva typy odběratelů**: koncové zákazníky nakupující přes podnikový e-shop, a B2B klienty z řad velkoobchodů a maloobchodů. Základna koncových zákazníků není příliš rozsáhlá a nemá významný vliv na obchodní činnost firmy. Odběry koncových zákazníků jsou nízké: objednávky z e-shopu generují pouze okolo 10 % z celkových ročních tržeb, zbylých 90 % tvoří objednávky B2B klientů.

Zatímco koncový zákazník prakticky nemůže zasáhnout do produktového portfolia podniku ani ovlivnit dobu dodání a cenu výrobku, B2B klient si vybírá dodavatele z řady stejně zaměřených firem s obdobnou cenovou politikou. U těchto zákazníků se pravděpodobně střetává větší množství konkurenčních nabídek a případný přechod od jednoho dodavatele k druhému neznamena pro klienta převratné dodatečné náklady.

Proto se B2B klienti často snaží stlačit cenu výrobků, požadují slevy a garanci doby dodání. Významní odběratelé mají rovněž možnost vyjádřit své preference a požadavky ohledně designu a barev výrobků. Podnik je schopen pro své klienty zařídit také nabídku mimo současné portfolio, kdy klient obdrží zboží vyrobené přímo na zakázku. U velkých objednávek mohou klienti požadovat vzorky zboží před započatím výroby, aby posoudili kvalitu výrobků. V případě nespokojenosti je potřeba provést revizi.

Hlavní předností dané firmy jsou dlouholeté kontakty na spolehlivé výrobce v Asii, díky kterým mohou svým odběratelům zaručit požadovanou úroveň kvality. Podnik oslovuje přímé výrobce, což má pro klienty výhodu ve formě snížení nákladů na nákup zboží. Při navazování nové spolupráce s klientem podnik zpravidla nabízí individuální řešení na základě osobní schůzky, kde odběratel předloží své požadavky na poptávaný produkt, např. formou nákresu, bližší materiálové specifikace, předpokládaného množství, fotografie, očekávané ceny atd. V návaznosti na tyto požadavky podnik zvolí vhodného výrobce a zašle klientovi cenovou nabídku. Po zahájení výroby zůstává podnik ve stálém kontaktu s výrobcem a dohlíží na plnění časového harmonogramu výroby.

Většina zboží, které podnik nabízí, pochází od výrobců z asijských zemí. Při tvorbě nových designů produktů a produktových řad je potřeba brát v úvahu také technologické možnosti dodavatele. Termín dodání stanovuje výrobce na základě své výrobní kapacity a momentální vytíženosti.

Pokud výrobce zvýší cenu, snižuje tím marži podniku, případně zvyšuje cenu pro odběratele. Jakmile by tato cena nebyla pro podnik nebo odběratele akceptovatelná, podnik by byl nucen dodavatele změnit. Stejný případ by nastal, pokud by kvalita dodávaných výrobků nesplňovala požadavky odběratelů. Ve prospěch podniku hraje fakt, že majitel je cizinec s množstvím kontaktů v zahraničí. Firma však přesto preferuje navázání dlouhodobé spolupráce s ověřeným výrobcem před častým vyhledáváním nových kontaktů, a to z důvodu rychlejší komunikace a záruky kvality výrobků.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Za účelem bližšího poznání fungování zvoleného podniku byla provedena analýza vnitřního prostředí, jejímž úkolem je objektivně zhodnotit současnou situaci a dostupné zdroje v dané společnosti. Veškeré podklady a informace o podniku, použité pro účely této analýzy, byly získány v průběhu skupinového rozhovoru se zaměstnanci, případně z interních materiálů společnosti nebo webových stránek. Jelikož si však podnik přál zůstat v anonymitě, nemůže být zdroj přesně citován.

2.2.1 Model 7S

Pro analýzu vnitřních faktorů byla zvolena metoda 7S, která na podnik nahlíží jako na množinu sedmi navzájem propojených faktorů. Získané poznatky z těchto sedmi oblastí slouží k lepšímu pochopení stávajícího prostředí ve zvolené firmě. Vedení podniku může později těchto znalostí využít ve prospěch rozvoje společnosti.

2.2.1.1 Strategie (Strategy)

Jelikož se jedná o podnik s malým počtem pracovníků (11 zaměstnanců), stírají se zde rozdíly mezi firemní, business a funkční strategií. Veškeré podnikové organizační útvary pracují v synergii v zájmu naplnění firemní strategie. Dlouholetou firemní strategií je dovoz kvalitní zboží, které po všech stránkách odpovídá požadavkům zákazníků, a poskytovat odběratelům komplexní služby spojené s dovozem zboží.

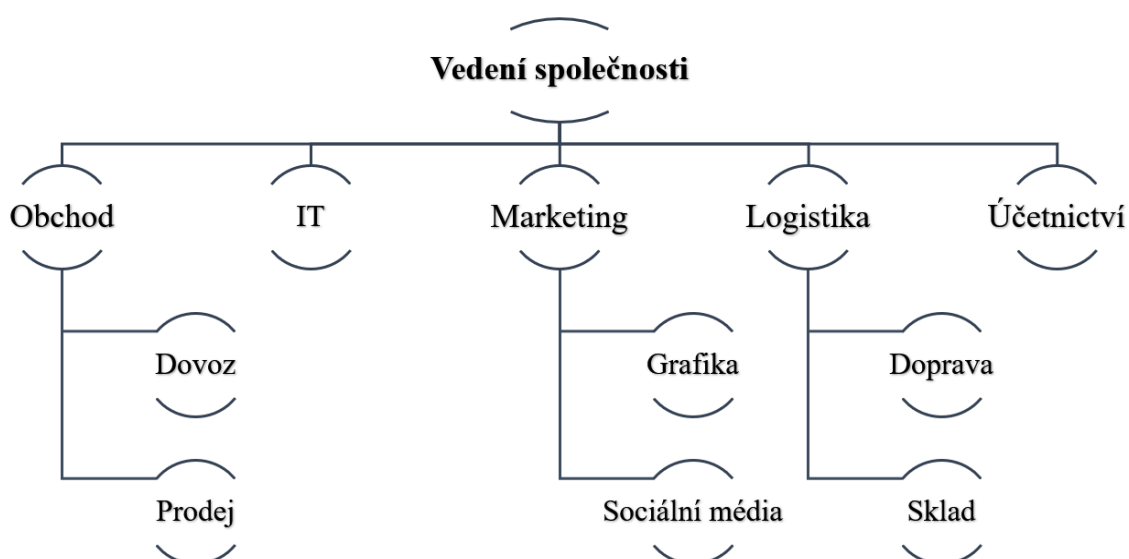
Podnik staví na první místo spokojenost zákazníků. Společnost funguje jako „most“, překlenující vzdálenost mezi výrobcí v Asii a zákazníky z České a Slovenské republiky. To je důvodem, proč mezi hlavní pilíře firemní strategie nesporně patří také budování a udržování dobrých vztahů jak s odběrateli, tak s dodavateli, a navazování dlouhodobé a perspektivní spolupráce. Podnik věří, že klíčem k dosažení požadované úrovně kvality zboží a dodržení ostatních smluvních a dodacích podmínek je kooperace s osvědčenými dodavateli. Navazování spolupráce s obchodními partnery je však podmíněno přítomností schopných lidí v pracovním týmu, kteří budou tyto vztahy vytvářet a pečovat o ně. Proto je podpůrným pilířem firemní strategie také najímání motivovaných, kreativních a kvalifikovaných lidí s potřebnou jazykovou vybaveností, vykonávajících svou pracovní činnost v souladu s firemní filozofií.

V zájmu dlouhodobého udržení konkurenceschopnosti na trhu se podnik neobejde bez posledního pilíře strategie – neustálého zlepšování. Proto společnost sleduje aktuální trendy a přichází s novými výrobky, které reagují na měnící se potřeby trhu a rozšiřují produktové portfolio. Zlepšování se rovněž týká poskytovaných doprovodných služeb, kdy se podnik snaží reagovat na návrhy a podněty ke zlepšení od zákazníků.

Výše zmíněné pilíře tvoří nosnou část strategie podniku. Udržení dobré image a zajištění bezproblémového chodu a dalšího rozvoje společnosti je ale podmíněno jejich vzájemnou součinností. Pokud by některý z pilířů nebyl dostatečně silný, může dojít k pomyslnému zhroucení celé strategie (*zdroj: rozhovor se zaměstnanci, interní materiály*).

2.2.1.2 Struktura (Structure)

V současné době je, jak již bylo zmíněno, v podniku zaměstnáno 11 stálých pracovníků. Organizační struktura společnosti tedy existuje spíše v teoretické rovině. Jedná se pravděpodobně o jistou variaci funkcionální struktury, kdy jsou zaměstnanci rozděleni do skupin podle úkolů, na kterých pracují. Podobně jako u dalších malých podniků se však náplň práce jednotlivých oddělení a pracovníků často prolíná. V praxi tedy níže uvedená oddělení (často tvořena pouze jedním, případně dvěma pracovníky) nejsou striktně separována, ale úzce spolupracují. Organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 13 níže.



Obrázek č. 13: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Ve vedení působí tři jednatele dohlížející na bezproblémový chod a finanční řízení podniku. Vedení často bývá v osobním kontaktu s nejvýznamnějšími klienty, najímá nové pracovníky a slouží také jako poradní orgán pro zaměstnance. Z důvodu malého počtu zaměstnanců se často zapojují i do běžného pracovního procesu. Obchodní oddělení se skládá z Dovozu a Prodeje. Mezi hlavní úkoly pracovníka Dovozu (dále označován jako manažer importu) patří komunikace se zákazníky a výrobcí.

Konkrétně se může jednat např. o zasílání poptávek od zákazníků výrobcům, kalkulace cenových nabídek, práci s velkoobchodním systémem, administrativní dohled nad výrobou či komunikaci s přepravní společností a celním deklarantem. Těmito činnostmi se okrajově zabývá i další pracovník (dále pracovník obchodu), který se kromě dovozu rovněž zabývá prodejem. Náplň práce těchto dvou oddělení úzce souvisí: pracovník obchodu zasílá nabídky na zboží vytvořené pro vybrané zákazníky, zpracovává přijaté objednávky od klientů, zadává informace do účetního softwaru, zasílá požadavek do skladu na vychystávání zboží či vyřizuje reklamace.

IT oddělení je tvořeno pouze jedním pracovníkem (dále IT pracovník). Mezi jeho kompetence patří především správa a aktualizace velkoobchodního systému a e-shopu, servis a údržba zařízení a zajištění zákaznické podpory. Oddělení marketingu zahrnuje firemního grafika a pracovníka spravujícího sociální média. Grafik vytváří či upravuje design nových produktů, pořizuje fotografie výrobků pro zákazníky a e-shop, vytváří štítky na zboží, propagační materiály, katalogy a newslettery. Oddělení sociálních médií se zaměřuje především na správu sociálních sítí, komunikaci se stávajícími zákazníky a cílení na nové, zasílání newsletterů a katalogů a budování dobré image společnosti.

Dalším oddělením v pořadí je Logistika, zahrnující Sklad a Dopravu. V Praze je umístěn menší podnikový sklad, další skladování je pak zajišťováno externě. Pracovník skladu obstarává příjem a výdej zboží a je v kontaktu s podnikem: jak s pracovníkem obchodu, tak s oddělením Dopravy, které zajišťuje dopravu objednaného zboží k zákazníkům, celní řízení či dopravu zboží do skladu. Posledním oddělením je Účetnictví, které vytváří a zasílá klientům faktury k úhradě, kontroluje jejich stav, předává vedení přijaté faktury k zaplacení, eviduje zásoby, řeší mzdy, spravuje pohledávky atd. Z pohledu struktury lze tedy konstatovat, že se jedná o plochou organizační strukturu, kde zaměstnanci podniku tvoří výkonný tým.

Kompetence zaměstnanců nejsou jasné vymezené a jejich role se překrývají. Nelze však tvrdit, že jsou pracovníci vzájemně nahraditelní, což je velkou slabinou podniku z hlediska struktury. Každý pracovník se zajímá primárně o činnosti spadající do jeho oboru, ale od ostatních získává doplňující informace. Přijetí nového pracovníka zpravidla bývá běh na dlouhou trať. Nový zaměstnanec totiž musí být zaškolen od některého ze stávajících zaměstnanců, na což při takto malém počtu pracovníků a jejich vytíženosti nezbývá mnoho času (*zdroj: rozhovor se zaměstnanci, interní materiály*).

2.2.1.3 Systémy (Systems)

V podniku je zaveden účetní software Pohoda, který je využíván pro evidenci dováženého zboží, objednávek od zákazníků, sledování aktuálního stavu skladových zásob, evidenci faktur a výdejek pro sklad. Tento software dokáže plnit potřeby podniku této velikosti na uspokojivé úrovni. V minulosti společnost využívala také relativně zdoluhavého způsobu objednávání prostřednictvím e-mailu. Pracovník obchodu musel nejprve pro B2B klienta vytvořit nabídku v Excelu včetně ceny a fotografií. Nabídka byla poté zaslána na e-mail klienta. E-mailem přijaté objednávky se poté musely ručně přepsat do účetního softwaru.

V souvislosti s expandující klientskou základnou a zvětšujícím se množstvím objednávek tak postupem času vznikla potřeba zefektivnit způsob zasílání nabídek a následného přijímání objednávek. Proto podnik v roce 2018 zavedl první verzi velkoobchodního systému pro B2B klienty, která měla nahradit zasílání nabídek v Excelu. Tato verze je nyní stále v provozu, ale v průběhu jejího fungování vyplynuly na povrch jisté nedostatky, které zaměstnancům přidělávají práci a zákazníky odrážejí od využívání tohoto způsobu objednávání zboží. Tento systém totiž bohužel není propojen se softwarem Pohoda, a proto je pořád nutný manuální přepis dat.

Koncový zákazník (B2C) si požadované zboží objedná na e-shopu, kde zvolí možnost dopravy domů, nebo osobního odběru na prodejně. Podnik rovněž komunikuje s externím skladem a přepravními společnostmi, většinou telefonicky nebo e-mailem. Hlavním komunikačním kanálem mezi podnikem a zákazníky, případně dodavateli zůstává e-mail. V současné době firma také zkouší rychlejší způsoby spojení s okolím přes mobilní telefon: zejména aplikace WhatsApp či WeChat populární v Číně (*zdroj: rozhovor se zaměstnanci, interní materiály*).

2.2.1.4 Styl práce vedení (Style)

Podnik je řízen manželskou dvojicí, která využívá směs stylu zaměřeného na úkol, demokratického a direktivního stylu vedení. Direktivní styl je uplatňován v krizových situacích, kdy je třeba provést rychlé rozhodnutí a vedení má hlavní slovo. V rámci běžné pracovní činnosti jsou však (např. na pravidelných podnikových poradách) vítány či dokonce vyžadovány podněty od zaměstnanců, které přispívají ke zvyšování výkonnosti firmy a rozšiřování portfolia.

Vedení podniku slouží jako poradní orgán pro zaměstnance, komunikuje s nimi na denní bázi a řeší nastalé problémy a situace, ať už individuálně, nebo na poradách. Kvůli nedostatku pracovní síly musí vedení kromě řízení vykonávat i práci řadových zaměstnanců, což vyžaduje znalosti a dovednosti takřka ze všech podnikových oblastí. Proto část pravomocí deleguje na podřízené, zejména manažera importu. Někdy bývá uplatněn liberální způsob (samořízení), kdy vedení přenáší plnou odpovědnost na své podřízené. Finální rozhodnutí ohledně velkých zakázek či zařazení nových produktů ale vždy leží v rukou vedení (*zdroj: rozhovor se zaměstnanci, interní materiály*).

2.2.1.5 Spolupracovníci (Staff)

V případě daného podniku se jedná o malý tým o jedenácti lidech s překrývajícími se rolemi. Zajímavostí je, že do každého procesu importu se v určitém okamžiku zapojí prakticky každý pracovník podniku. Vždy jde o skupinovou práci a kolektivní rozhodování, ať už se rozhodnutí týká designu výrobků, volby nového výrobce nebo počtu objednávaných kusů. O klíčových věcech nikdo nerozhodne sám, aniž by předem získal potřebné podklady nebo zjistil postoj spolupracovníků k dané problematice. Tento způsob práce dle mého názoru nemusí být vždy z časového hlediska efektivní a snižuje schopnost pracovníků pracovat a rozhodovat se samostatně.

Každý zaměstnanec má určitou specializaci a je komplikované ho rychle zastoupit. V podniku není příliš rozvinut knowledge management, což ztěžuje situaci v případě nemoci nebo při přijímání nové posily do týmu, která musí „know-how“ odkoukat od stávajících pracovníků. Nový zaměstnanec je přijímán na základě pohovoru s vedením, kdy jsou jeho kvality a schopnosti porovnány s požadavky podniku.

Obsah těchto nároků závisí na dané pozici: např. pokud bude pracovník v kontaktu s výrobcí, musí nutně ovládat anglický jazyk na dostatečné úrovni. Vedení motivuje pracovníky především hmotně (finančními odměnami). Pracovníci nečerpají žádné další zaměstnanecké benefity. Podnik nebrání svým zaměstnancům v osobním rozvoji, ale sám v tomto ohledu nevyvíjí žádné aktivní úsilí. Pokud má tedy pracovník zájem se dále rozvíjet, většinou tak činí mimo pracovní dobu. Za tímto účelem podnik nabízí možnost zavedení flexibilní pracovní doby, kterou zaměstnanci mohou využít (*zdroj: rozhovor se zaměstnanci, interní materiály*).

2.2.1.6 Schopnosti (Skills)

Všichni zaměstnanci podniku se v první řadě neobejdou bez základních technických znalostí. Do této kategorie spadá znalost práce s počítačem (MS Word, Excel, E-mail). Nutnost uživatelské znalosti dalších softwarů se liší v závislosti na pracovní náplni jedince. Pro efektivní prezentaci výrobků na sociálních sítích je potřeba ovládat jednotlivé sociální platformy či tvorbu a vyhodnocování kampaní. Grafik využívá ke své práci grafické programy. Pracovníci obchodního oddělení či účetní ke své činnosti využívají účetní software Pohoda pro evidenci přijatých objednávek, faktur a skladových zásob. Pět pracovníků často pracuje s velkoobchodním systémem. Technické znalosti na nejvyšší úrovni musí vykazovat pracovník IT oddělení, který má za úkol zabezpečit hladký chod a servis výpočetní techniky v podniku a správu e-shopu.

Nutnou, nikoliv však postačující podmínkou pro výkon práce v podniku orientovaném na zahraniční obchod je jazyková vybavenost. Vyhledávání nových kontaktů v Asii a následná komunikace vyžaduje znalost anglického jazyka alespoň na úrovni B2.

Pro kontakt se zákazníky v ČR je nutné ovládat spisovné vyjadřování a gramatiku, což je klíčové hlavně při oslovování nových obchodních partnerů a navazování dlouhodobé spolupráce. Podnik si také musí udržovat vysokou úroveň při styku s veřejností.

Výhodou je schopnost orientace v obchodních pojmech a znalost základních principů účetnictví. Pracovník by měl být organizovaný a myslet analyticky a logicky. Osobní kontakt s klienty vyžaduje sebevědomé a přesvědčivé vystupování člověka, který je komunikativní a umí zaujmout potenciální klienty podniku.

Mezi silné stránky podniku bezesporu patří kreativita a zápal stávajících zaměstnanců, odrážející se v kvalitě a šíři produktového portfolia. Vytvoření dobrého produktu je také nutno podpořit cíleným marketingem a zajímavou prezentací klientům. V neposlední řadě je potřebná také jistá manuální zručnost, např. při balení zboží pro zákazníka.

V minulosti v podniku proběhly snahy o měření výkonnosti pracovníků (např. pomocí zapisování denního plánu), avšak dlouhodobě společnost hodnotí svou úspěšnost na základě počtu uzavřených obchodů, spokojenosti zákazníků, splnění dodacích termínů a hladkého průběhu přijatých zakázek (*zdroj: rozhovor se zaměstnanci, inzerát na pracovní pozici v podniku*).

2.2.1.7 Sdílené hodnoty (Shared values)

Hlavní sdílenou hodnotou, na které si podnik velmi zakládá, je zajišťování dovozu kvalitního zboží a široké nabídky doprovodných služeb, které maximálně uspokojí veškeré potřeby zákazníků podniku. Podnik a jeho zaměstnanci si uvědomují důležitost budování dobrých obchodních vztahů a navazování dlouhodobé spolupráce. Vedení podniku věří, že klíčem k úspěchu na trhu je spokojený zákazník, který se bude k podniku vracet, a všichni zaměstnanci pracují v součinnosti, aby bylo dosaženo co nejvyšší úrovně této spokojenosti.

Mezi další sdílené hodnoty podniku lze zařadit dobrého jména podniku, snahu o neustálé zlepšování a kreativní přístup k vývoji nových výrobků (který je považován za konkurenční výhodu). Úspěšná spolupráce na zajímavých projektech vyžaduje rovněž vybudování vhodného pracovní prostředí, které bude kreativitu zaměstnanců a dobré vztahy na pracovišti podporovat. Přestože firma díky dovozu z Asie ovlivňuje životní prostředí spíše negativně, snaží se o snížení své ekologické stopy např. používáním kartonů z recyklovaných materiálů nebo recyklací odpadu ve skladu a v kanceláři (*zdroj: rozhovor se zaměstnanci*).

2.2.2 Závěry z analýzy vnitřního prostředí

V rámci podniku lze z důvodu jeho velikosti (11 pracovníků) nalézt zejména firemní strategii, která prostupuje celým podnikem a každý zaměstnanec provádí svou pracovní činnost v souladu s touto strategií.

Mezi zásadní pilíře strategie lze zařadit dovoz kvalitního zboží odpovídajícího požadavkům odběratelů, poskytování komplexních služeb spojených s dovozem, budování perspektivních vztahů s osvědčenými odběrateli a dodavateli, zvyšování spokojenosti klientů a zaměstnanců, najímání kreativních a kvalifikovaných pracovníků a neustálé zlepšování.

Organizační strukturu podniku lze označit za funkcionální, byť je plochá a existuje spíše v teoretické rovině. V praxi se kompetence jednotlivých pracovníků prolínají a oddělení nejsou separována. Společnost je řízena třemi jednatelem, kteří dohlíží na její chod. V podniku lze odlišit obchodní oddělení, IT oddělení, marketingové oddělení, logistiku a účetnictví. Některá oddělení se dále dělí, např. obchodní oddělení se skládá z dovozu (manažer importu) a prodeje (pracovník obchodu). Hlavním úkolem IT pracovníka je správa velkoobchodního systému, podnikového e-shopu a výpočetní techniky.

Logistika je v podniku zajišťována prostřednictvím smluvního externího skladu (pro B2B zakázky) a malého podnikového skladu v Praze pro menší zakázky. Podnik rovněž zajišťuje dopravu až k zákazníkovi. Pracovník skladu proto úzce spolupracuje s pracovníkem obchodu a dopravy, aby každá objednávka byla přichystána a vyřízena co nejrychleji. Pracovníci podniku nejsou vzájemně nahraditelní, přestože se jejich role překrývají, a přijímání nových zaměstnanců komplikuje nutnost zaškolení.

Vedení podniku kombinuje styl samořízení a direktivní styl vedení dle momentální situace. V případě krize a nutnosti rychlého rozhodnutí se jedná o direktivu, v běžné praxi jsou vítány také připomínky pracovníků. Z důvodu vytíženosti vedení deleguje část svých pravomocí na podřízené. Pro podnik je specifické zapojení všech pracovníků do procesu importu. Jedná se o skupinovou práci a kolektivní rozhodování o všech částech procesu, což může mít v konečném důsledku nežádoucí efekt v podobě potlačení samostatnosti a schopnosti individuálního rozhodování pracovníků.

Nevýhodou pro podnik je také absence knowledge managementu a popisu přesné pracovní náplně každého pracovníka, ústící v komplikace při přijímání nových lidí, jež musí „know-how“ odkoukat od stávajících pracovníků. Zaměstnanci jsou motivováni finančně a podnik neusiluje o jejich osobní rozvoj, což nemusí být vždy nejlepší cestou. Nároky a potřebné znalosti a schopnosti se odvíjí od pracovní pozice.

Obecně se jedná o uživatelskou znalost PC a potřebných softwarů, jazykovou vybavenost (min. úroveň angličtiny B2), orientaci v obchodních pojmech či schopnost analytického a logického uvažování. Při osobním kontaktu s klientem by měl pracovník působit sebevědomě a přesvědčivě. Silnou stránkou podniku je kreativní přístup zaměstnanců. Sdílené hodnoty úzce souvisí s firemní strategií, např. dovoz kvalitního zboží, zajištění doprovodných služeb, neustálé zlepšování či budování dlouhodobých vztahů.

Nejvýraznější nedostatky byly objeveny v oblasti systémů. Podnik využívá k práci účetní software Pohoda, sloužící k evidenci zboží, objednávek, stavu skladových zásob apod. Dále je v podniku využíván velkoobchodní systém pro příjem objednávek od B2B klientů. Zjištěným nedostatkem je neexistující propojení mezi těmito systémy, které znamená nutnost manuálního přepisu dat pracovníkem obchodu z jednoho systému do druhého. S B2B systémem se pojí ještě jeden problém: někteří zákazníci jej odmítají využívat a uchylují se ke starému způsobu objednávání přes e-mail. Tyto nedostatky B2B systému, potažmo celého procesu objednávání, budou podrobeny další analýze.

2.3 Analýza stávajícího procesu objednávání

Jak již vyplynulo z analýzy vnitřních faktorů, jednou ze slabých stránek podniku je nevyhovující verze B2B systému, limitující zaměstnance i zákazníky v efektivnější spolupráci. Podnik v současné době zvažuje vylepšení tohoto systému a sbírá podklady pro konečné rozhodnutí. Aby bylo učiněno správné rozhodnutí, je nutné nejprve poznat celý proces, při kterém je tento systém využíván. Podrobnější rozbor pomůže odhalit úzká místa a omezení procesu, na která je potřeba se v rámci návrhu zlepšení zaměřit. Předmětem této analýzy je **proces objednávání zboží přes velkoobchodní systém a následné zpracování dané objednávky v podniku.** Podklady pro hlubší analýzu procesu byly získány v průběhu vícero skupinových i individuálních rozhovorů s vybranými pracovníky, které byly realizovány v rámci kvalitativního výzkumu.

2.3.1 Výchozí podmínky procesu objednávání

Je nutné rozlišovat, zda se jedná o první objednávku zákazníka, nebo opakovanou. V případě první objednávky musí procesu nutně předcházet registrace nového klienta, jelikož velkoobchodní systém je k dispozici pouze registrovaným zákazníkům. Teprve přihlášenému zákazníkovi se v systému zobrazí kompletní katalog produktů včetně cen.

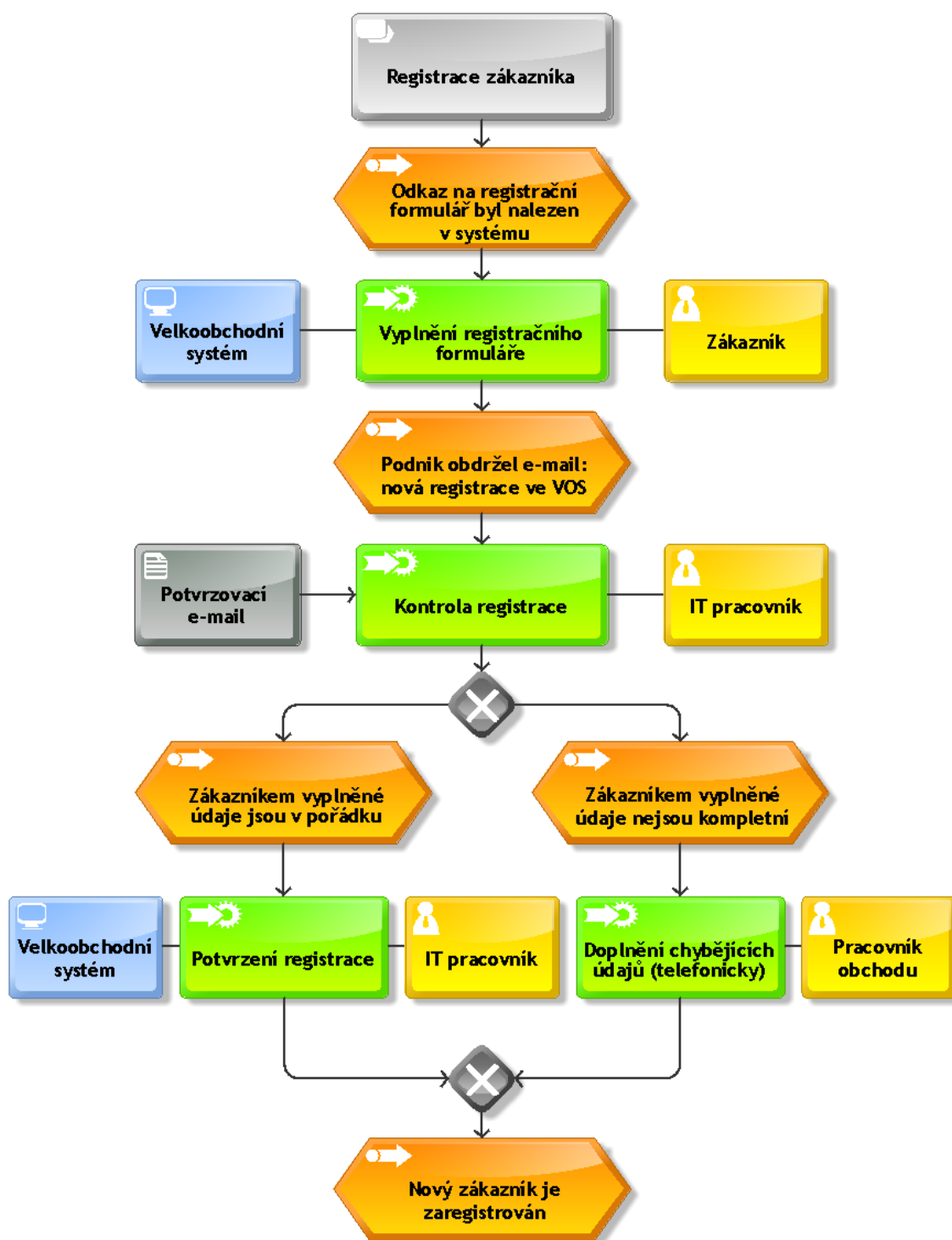
2.3.1.1 Registrace nového zákazníka

Pokud chce velkoobchodní klient využít tento způsob objednávání, musí nejprve vyplnit registrační formulář. Odkaz na online formulář je dostupný na webových stránkách podniku. Zde zákazník vyplňuje údaje, které budou následně sloužit k jeho identifikaci a zařazení do cenové kategorie. Konkrétně zákazník musí vyplnit e-mailovou adresu, jméno a příjmení, název firmy a fakturační údaje: ulice, město, PSČ, IČ, DIČ a telefon.

Aby mohl být zákazník přesněji zařazen do cenové kategorie, musí rovněž specifikovat předpokládaný měsíční odběr (v tisících Kč) a uvést, zda plánuje objednávat kusové nebo kartonové množství. Poslední otázka zjišťuje, jak se zákazník o systému (potažmo o podniku) dozvěděl, a slouží především pro marketingové účely a vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých komunikačních kanálů, jako jsou Instagram, Facebook nebo online reklamní kampaně. Po vyplnění všech povinných údajů zákazník odešle registrační formulář. Systém následně zasílá podniku informativní e-mail o nové registraci.

Přijatou registraci je nutné zkontrolovat, čehož se ujímá IT pracovník. Kontroluje se správnost a kompletnost zadaných údajů, sloužících k posouzení cenové kategorie zákazníka. Klientům s velkými odběry je poskytována množstevní sleva. IT pracovník se také snaží vyhledat webové stránky podniku a zjistit dodatečné informace pro přesnější určení cenové kategorie, do které bude klient zařazen, jelikož **registrační formulář všechny potřebné informace neposkytuje**. Pokud jsou údaje v pořádku, potvrdí IT pracovník registraci v systému a nastaví cenovou kategorii. V opačném případě předá údaje o klientovi na obchodní oddělení, které má za úkol chybějící data doplnit na základě telefonického hovoru nebo e-mailu. Jakmile jsou údaje potřebné k registraci kompletní, může být registrace klienta schválena.

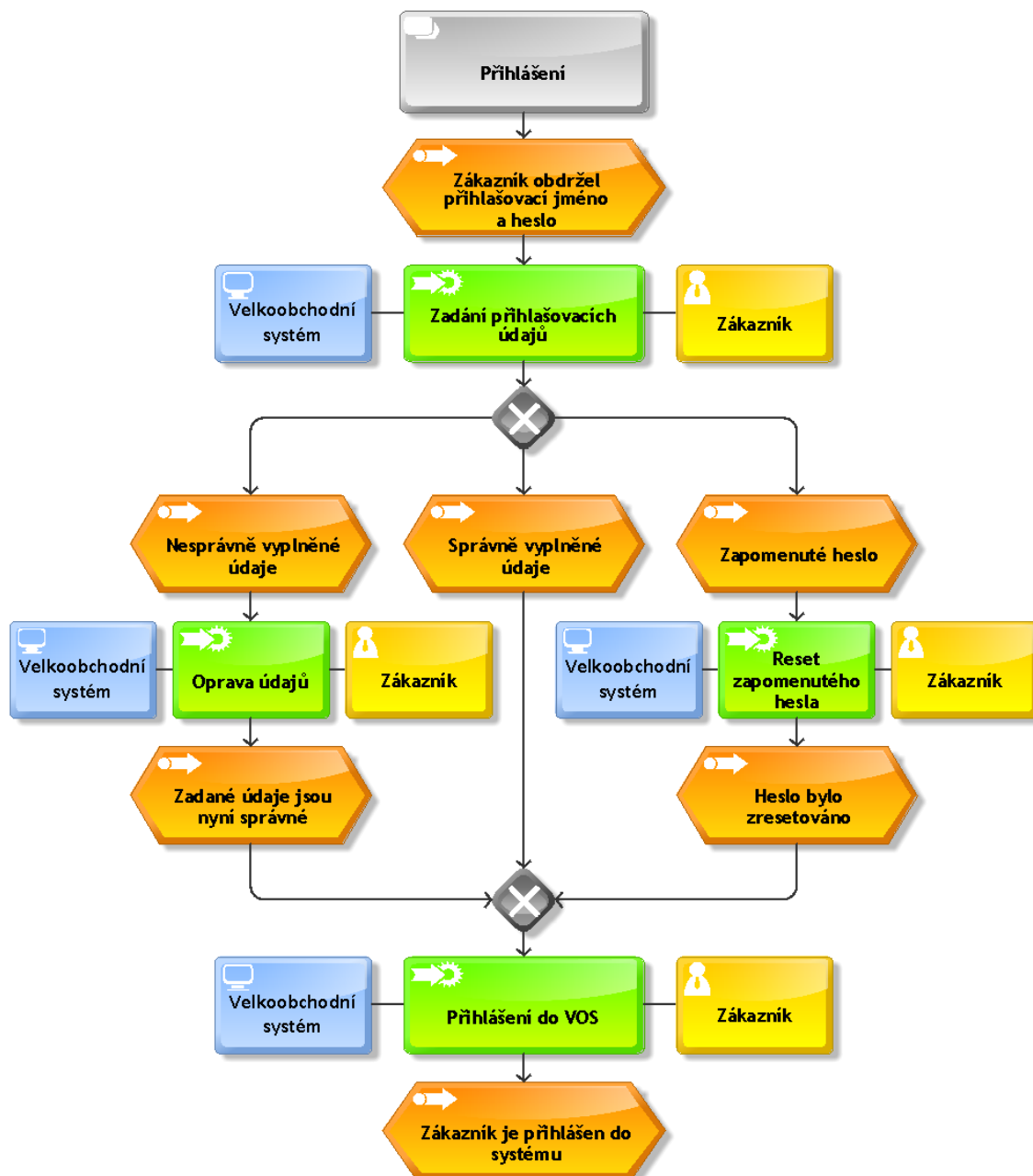
Proces registrace nového klienta je znázorněn na obrázku č. 14 níže.



Obrázek č. 14: Model procesu – registrace nového zákazníka
(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

2.3.1.2 Přihlášení do systému

Ať už se jedná o nového či stálého zákazníka, před zahájením procesu objednávání se klient vždy musí do velkoobchodního systému nejprve přihlásit pomocí přidělených přihlašovacích údajů, které mu byly zaslány e-mailem po schválení jeho registrace. Každý zákazník obdrží přihlašovací jméno a automaticky vygenerované heslo, které zadává do systému. Proces přihlášení je znázorněn na obrázku č. 15 níže.



Obrázek č. 15: Model procesu – přihlášení do velkoobchodního systému

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

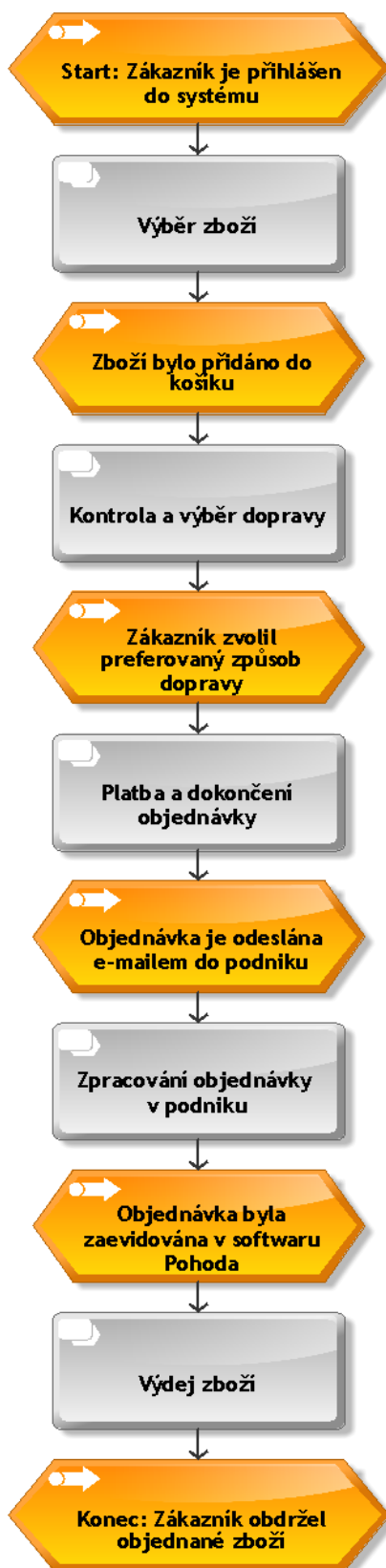
Jak vyplývá z procesního modelu, pokud zákazník vyplní správně login (přihlašovací jméno) a heslo, může se přihlásit do systému. V případě chybně zadaných údajů dostává možnost svoji chybu napravit. V případě, že zákazník heslo zapomněl, ztratil nebo má opakovaně problém s jeho správným zadáním, může využít formuláře pro zaslání zapomenutého hesla. V takové situaci zadá do webového formuláře e-mail, který uvedl v registračním formuláři, a bude mu automaticky vygenerováno a zasláno nové heslo, pomocí kterého se bude moci do systému přihlásit.

2.3.2 Proces objednávání – přehled

V rámci analýzy procesu byl z důvodu jeho složitosti nejprve vytvořen přehledný model celého procesu, který znázorňuje chronologický sled jednotlivých procesních rozhraní (označených šedou barvou) a událostí (označených oranžovou barvou) – viz obrázek č. 15. Celý proces je rozdělen na jednotlivé subprocessy, které budou v rámci analýzy podrobněji popsány později. Pokud se zákazníkovi podařilo úspěšně přihlásit do systému, začíná proces objednávání zboží. Zákazník zvolí požadované zboží dle svých preferencí a vybrané produkty přidá do košíku. Pokud je s výběrem hotov, obsah košíku zkontroluje a přechází k výběru preferovaného způsobu dopravy. Po zvolení druhu dopravy se zákazník přesouvá k placení objednávky a jejímu následnému dokončení.

Potvrzení o přijaté objednávce a její obsah jsou e-mailem odeslány do podniku. Tím začíná z hlediska podniku nejnáročnější část procesu, a to zejména pro pracovníka obchodu, který musí každou objednávku zkontrolovat, zpracovat a zaevidovat do účetního softwaru Pohoda. Teprve pak je možné přistoupit k uvědomění skladu o přijaté objednávce a výdeji zboží. Proces je zakončen v okamžiku, kdy zákazník obdrží požadované zboží.

Na proces tedy můžeme nahlížet ze dvou pohledů – z pohledu zákazníka a z pohledu podniku. Zákazník je nejvíce aktivní v první části procesu, kdy musí zadat do systému své požadavky. Jakmile odešle svou objednávku ze systému, v procesu se angažuje už jen sporadicky, například při případném ujasňování parametrů objednávky, nebo při výdeji zboží. Zbytek procesu je již plně v režii podniku a jeho zaměstnanců a bude podrobněji rozebrán na následujících stránkách. Model celého procesu je uveden na následující straně (obrázek č. 16).



Obrázek č. 16: Model celého procesu – přehled (procesní rozhraní)

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

2.3.3 Proces objednávání z pohledu zákazníka

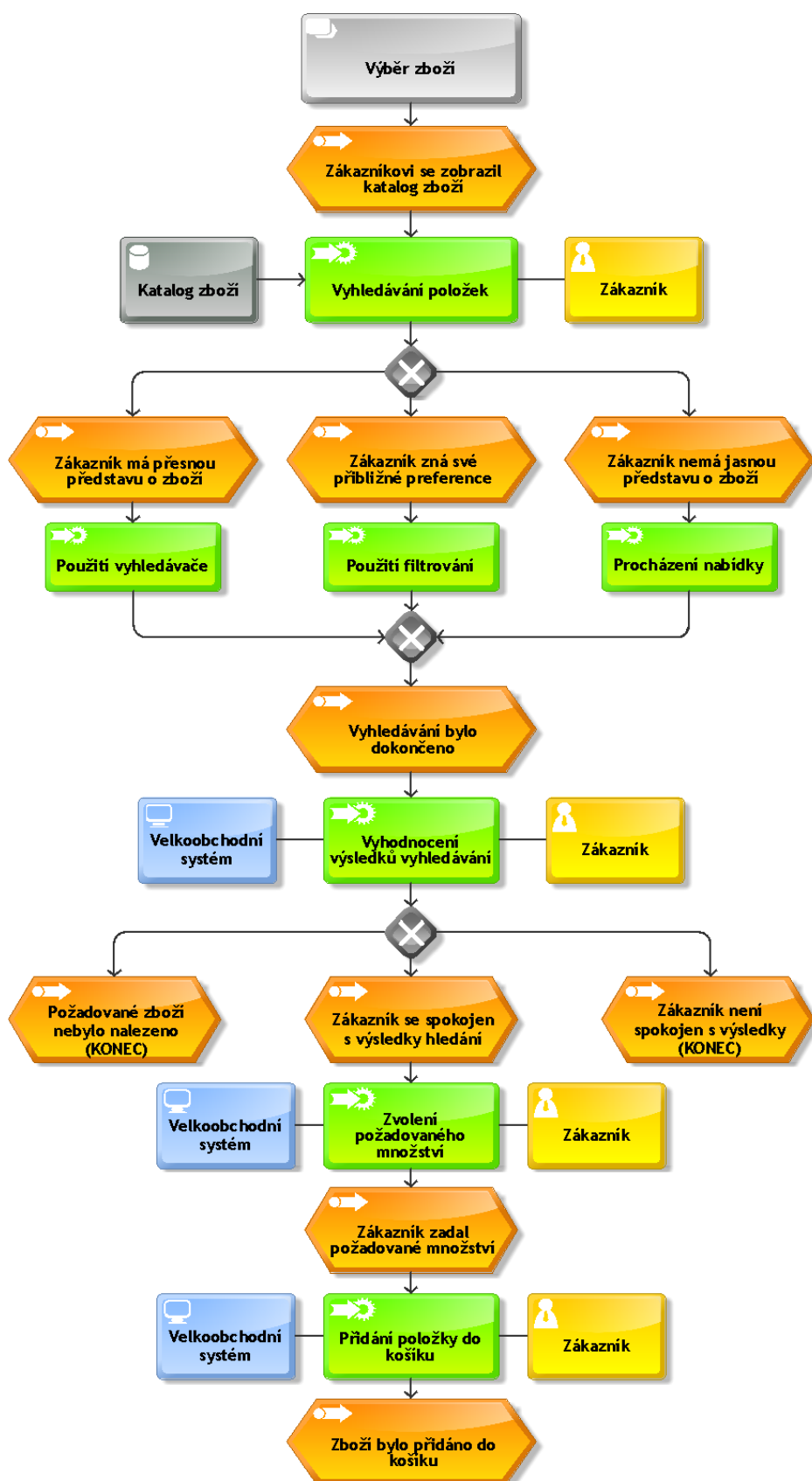
Primárním činitelem v procesu objednávání je zákazník, který musí nejprve zadat své požadavky do B2B systému. Po splnění dvou základních předpokladů nákupu – úspěšné registrace a přihlášení do systému – tedy může zákazník přikročit k výběru zboží.

2.3.3.1 Výběr zboží

Přihlášenému klientovi se zobrazí kompletní katalog zboží, ze kterého může vybírat. Pokud se jedná o zákazníka, který provádí opakovaný nákup, či má jasnou představu o požadovaném zboží, může vyhledat konkrétní zboží dle názvu nebo EAN kódu ve vyhledávacím poli. Klient, který nemá dobrý přehled o sortimentu podniku, ale zná své přibližné preference (například nový zákazník), nebo klient, který chce rozšířit odběr zboží o nové typy produktů, může využít filtrování zboží dle jednotlivých kategorií. Pokud klient nemá předem stanovené preference ohledně zboží, může také detailně procházet celý katalog zboží, dokud nenarazí na zajímavý produkt.

Při procházení nabídky podniku může nastat situace, kdy klient požadované zboží v systému nenalezne. Často se jedná o případ, kdy klient do systému přichází pro konkrétní produkt. V případě, že požadované zboží nenalezne, pravděpodobně nákup ukončí a odhlásí se ze systému. Existuje však také varianta, že zákazník telefonicky kontaktuje podnik s dotazem ohledně vybraného zboží. Pracovník podniku mu poskytne informace o termínu dostupnosti daného zboží, případně navrhně vhodnou alternativu. **Tuto možnost však valná většina zákazníků zatím nevyužívá.**

Ostatní klienti musí na základě nalezených výsledků vyhodnotit, zda si dané zboží vloží do košíku, nebo objednávku neprovedou. Při rozhodování může hrát roli více faktorů, jako je cena zboží či minimální množství, které musí klient ve své cenové kategorii objednat. Klienti odebírající zboží po celých kartonech (např. 48 ks) mají výhodnější cenové podmínky než klienti objedávající kusová množství. Zákazník, který se rozhodne zboží podniku objednat, musí následně zvolit požadované množství a přidat položku do košíku (viz obrázek č. 17 na následující straně). Pokud však klient odebírající zboží po celých kartonech v košíku manuálně upraví množství např. ze 48 ks na 50 ks, stávající systém neumí rozpoznat, že klient nyní neobjednává množství odpovídající celému kartonu a i tak objednávku odešle. Všechny objednávky proto musí být kontrolovány pracovníkem obchodu, což je pro podnik neefektivní a zbytečná práce.



Obrázek č. 17: Procesní rozhraní – výběr zboží

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

2.3.3.2 Výběr způsobu dopravy, platba a dokončení objednávky

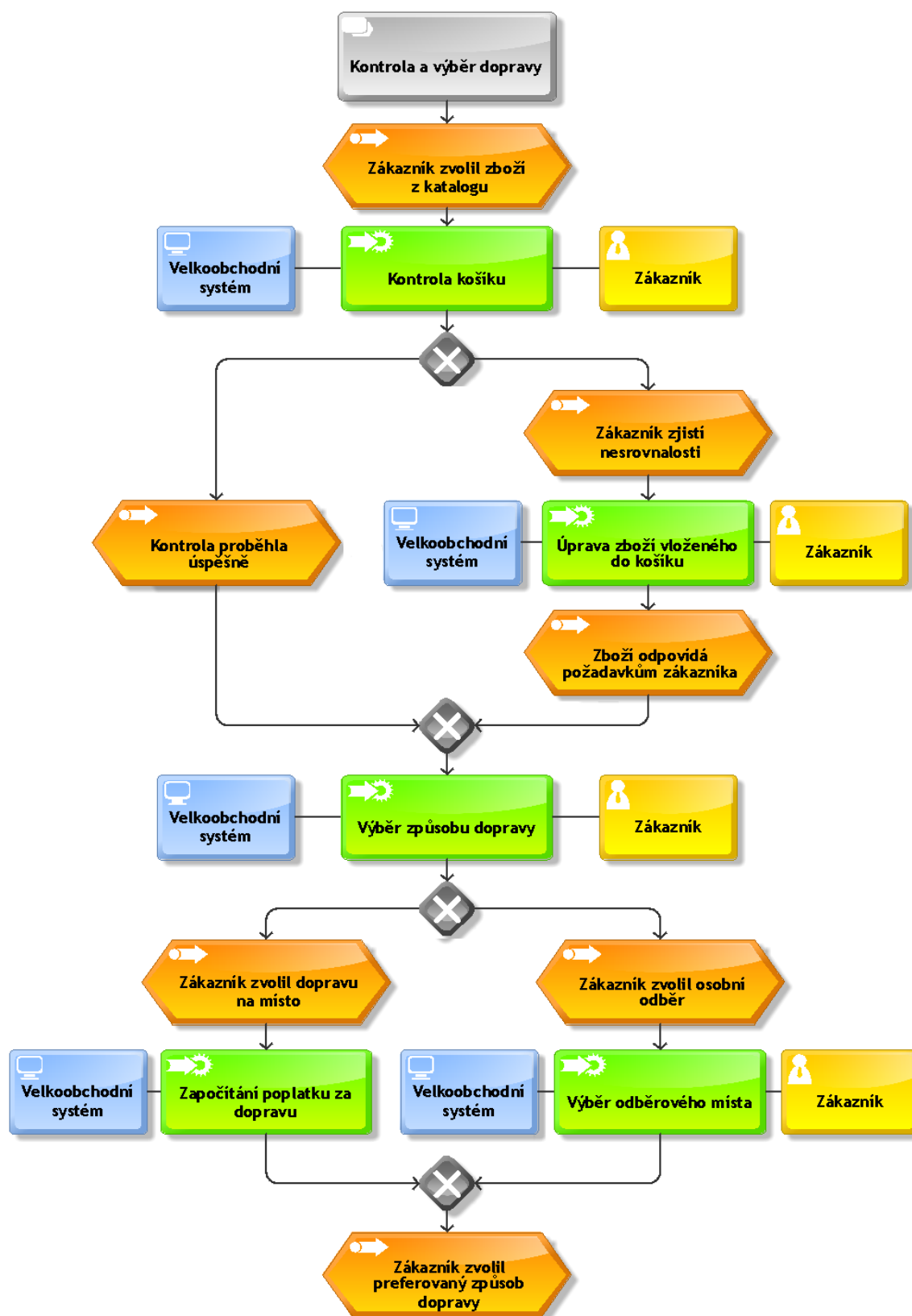
Jakmile zákazník přidal do košíku veškeré zboží, které má zájem objednat, kliknutím na ikonu košíku se přesune na stránku, kde vidí souhrn své objednávky včetně stanoveného množství. Klient musí nejdříve obsah košíku a jednotlivé parametry zkontrolovat. V případě, že zjistí nesrovnalosti s plánovanou objednávkou, v tomto kroku lze ještě v košíku provést úpravy. Jakmile obsah košíku odpovídá představám klienta, přesouvá se k výběru dopravy.

Zde má odběratel na výběr ze dvou možností – doprava na místo určení (tzn. na adresu odběratele) nebo osobní odběr. V případě volby dopravy na místo bude odběrateli automaticky započítán poplatek za využití přepravní společnosti. Existuje také možnost zajištění dopravy zdarma až ke klientovi, a to při splnění určitých podmínek. U klienta objednávacího kusová množství musí hodnota objednávky přesáhnout 3 000 Kč (bez DPH), u velkých klientů s objednávkami po kartonech se tyto podmínky řeší individuálně (např. pokud překročí 50 000 Kč).

Pokud zákazník zvolí dopravu po vlastní ose (osobní odběr), vyzvedne si zboží sám v externím skladu podniku či v pražské kanceláři, případně si zajistí přepravu ze skladu na vlastní náklady. Odběr v kanceláři klienti volí spíše výjimečně a takřka výlučně se jedná o klienty objednávací kusová množství. Proces kontroly a výběru způsobu dopravy je znázorněn na obrázku č. 18 na následující straně.

Jakmile zákazník zadal preferovaný způsob dopravy, následuje volba způsobu platby. Zde má klient obvykle na výběr ze tří variant – možnost faktury na splatnost, platby předem (bankovním převodem), nebo platby hotově při převzetí (pouze pokud zákazník zvolil osobní odběr).

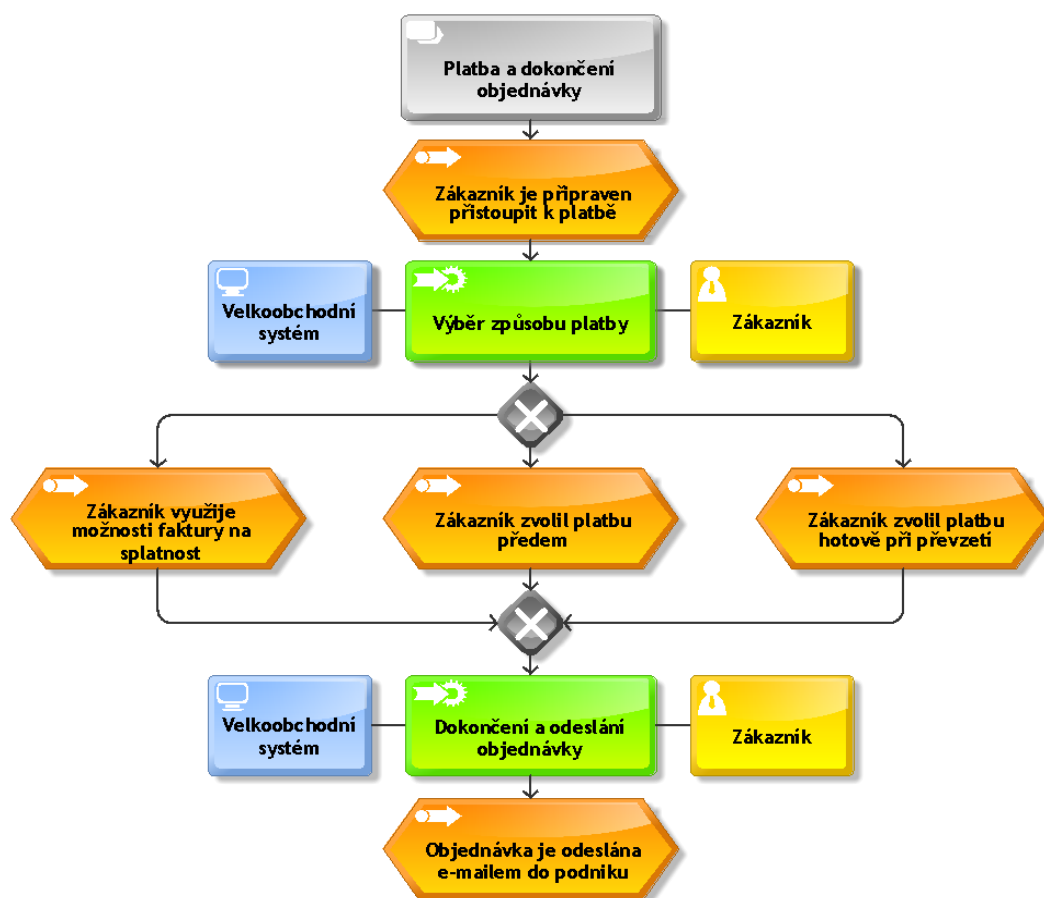
Platební podmínky (resp. možnosti výběru způsobu platby) se pro jednotlivé klienty mohou mírně lišit. Spolehlivým a dlouhodobým partnerům je poskytováno zboží na fakturu se splatností. Pro klienty s horší platební morálkou tato možnost v nabídce není a je vyžadována platba předem na účet či hotově při převzetí ve skladu.



Obrázek č. 18: Procesní rozhraní – kontrola a výběr způsobu dopravy

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

Výběr platby (znázorněn na obrázku č. 19) je ze strany zákazníka předposledním krokem. Zbývá dokončit danou objednávku ve velkoobchodním systému a odeslat ji. Jakmile zákazník odešle svou objednávku, je doručena do e-mailové schránky podniku.

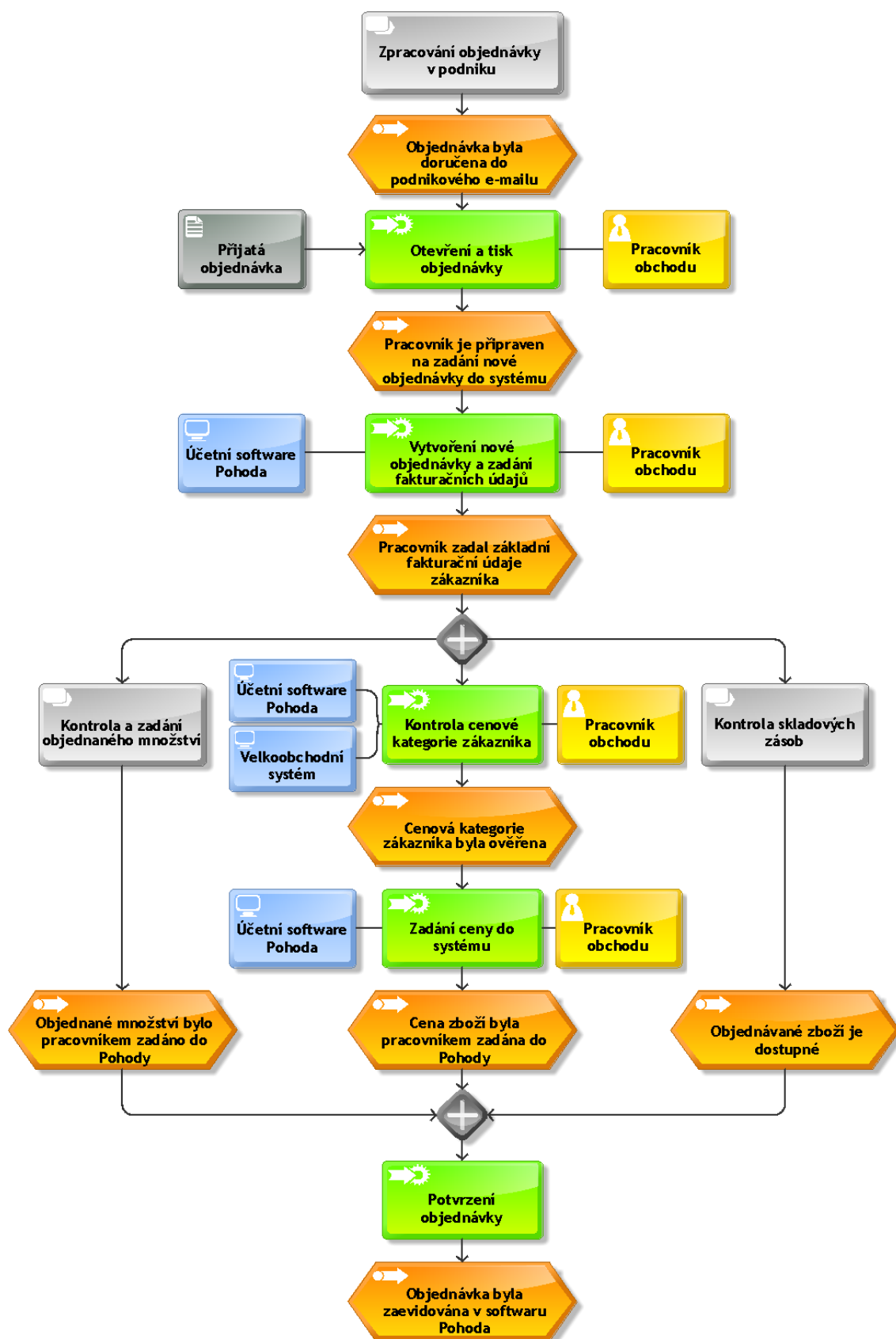


Obrázek č. 19: Procesní rozhraní – platba a dokončení objednávky

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

2.3.4 Proces objednávání z pohledu podniku

Odesláním objednávky do podniku se proces dostává do druhé fáze, kdy musí být daná objednávka zpracována pracovníkem obchodu. **Stávající způsob kontroly a zpracování objednávek je poměrně složitý a zbytečně zdlouhavý.** Každá přijatá objednávka přichází na společný e-mail podniku, který pravidelně kontroluje pracovník obchodu. Na tento e-mail však chodí i spousta jiných zpráv, a proto musí být pracovník obchodu obezřetný, aby mu žádná objednávka neunikla. Jakmile pracovník přezkoumá všechny parametry objednávky (množství, cenu), zadá data do softwaru Pohoda a zašle klientovi potvrzovací e-mail. Přehled procesu zpracování objednávky je znázorněn na obrázku č. 20. Jednotlivé subprocesy kontroly jsou detailněji rozebrány dále.



Obrázek č. 20: Procesní rozhraní – zpracování objednávky v podniku

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

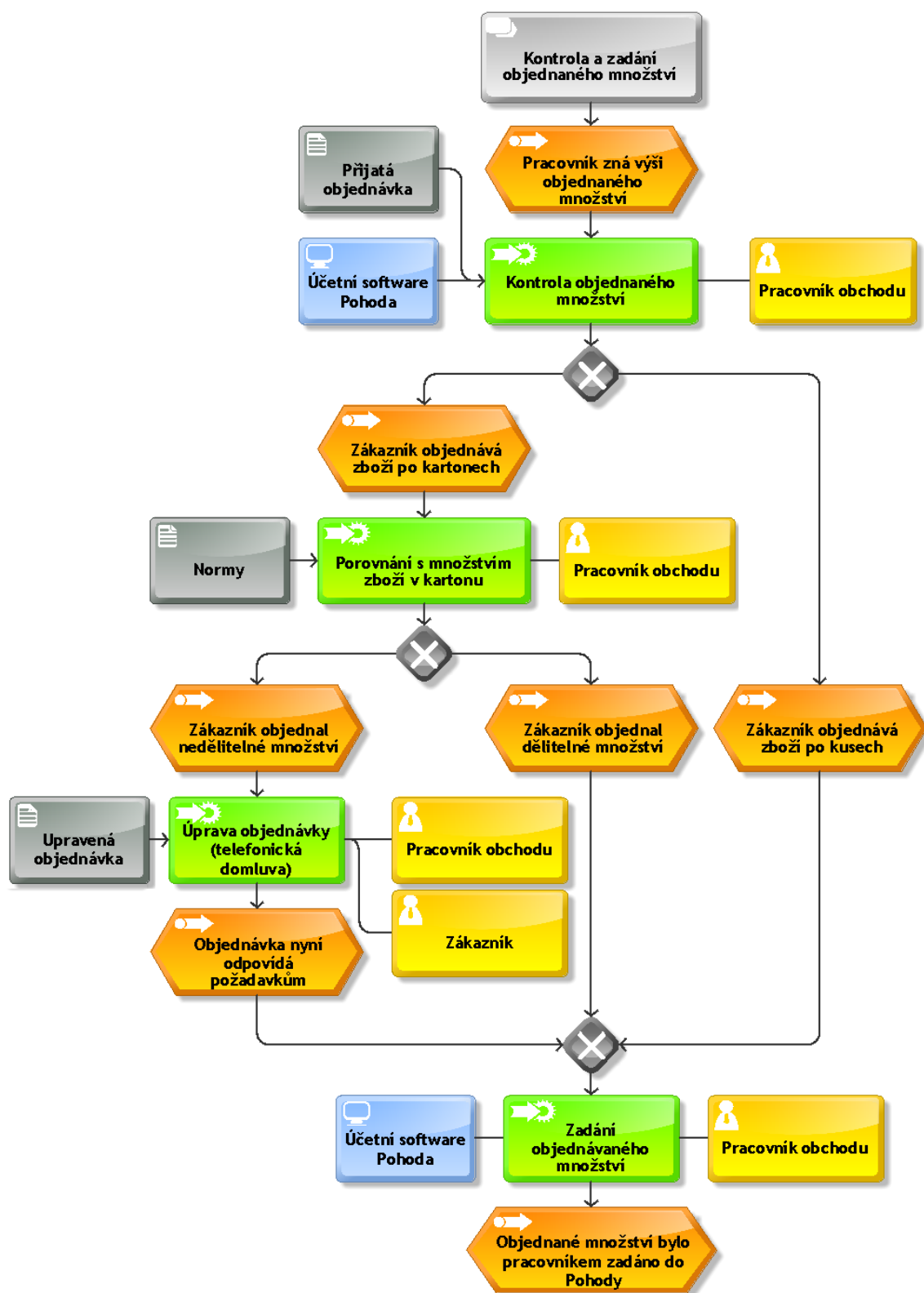
Pracovník obchodu si většinou přijatou objednávku nejprve vytiskne, aby se mu s ní pohodlněji pracovalo. Poté si v účetním softwaru Pohoda připraví formulář pro nově přijatou objednávku a začne **manuálně zadávat jednotlivé položky z objednávky**. Nejprve zadává fakturační údaje zákazníka a následně přechází ke kontrole objednávky z různých úhlů pohledu – **kontroluje objednané množství, cenovou kategorii klienta a stav skladových zásob**, což je poměrně náročný úkol z hlediska času a pozornosti.

2.3.4.1 Kontrola a zadání objednaného množství

Zároveň je třeba zkontrolovat, zda klient objednal množství odpovídající jeho parametrům v B2B systému. Zákazník předem stanovil v registračním formuláři, zda bude objednávat v kusovém množství, nebo po celých kartonech. Jak již bylo řečeno v podkapitole věnované výběru zboží, **systém nedokáže rozlišit, když klient v košíku manuálně přepíše množství objednávaného zboží na číslo, které neodpovídá velikosti kartonu**. Zde nastupuje pracovník obchodu, který musí pečlivě zkontrolovat, o jakého zákazníka se jedná, a zda jeho objednávka odpovídá normám podniku.

Pokud se jedná o zákazníka objednávacího v kusech, pracovník může dané množství rovnou zapsat do objednávky v Pohodě, jelikož tento klient nemá nárok na výhodnější cenu. Pokud se však jedná o klienta objednávacího po celých kartonech, kontrola je o něco složitější. Jestliže zákazník objednal množství odpovídající kartonu, případně násobek tohoto množství (více kartonů), objednávka je v pořádku.

Jestliže však dané množství neodpovídá celému kartonu, vzniká konflikt mezi cenou zboží a množstvím. Zákazník objednávací po kartonech má nárok na množstevní slevu, ale ta se vztahuje pouze na celé kartony. Pokud tedy objedná například jeden a půl kartonu, **pracovník obchodu musí konflikt vyřešit telefonickou domluvou se zákazníkem. Zpravidla dochází k automatickému navýšení (či snížení) daného množství a zaokrouhlení na celé kartony**. O úpravě objednávky je zákazník informován také e-mailem. Jakmile upravená objednávka odpovídá požadavkům, množství může být zapsáno do softwaru Pohoda a přikročí se ke kontrole skladových zásob. Procesní rozhraní znázorňující kontrolu a zadání objednaného množství je uvedeno na následující straně (obrázek č. 21).



Obrázek č. 21: Procesní rozhraní – kontrola a zadání objednaného množství

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

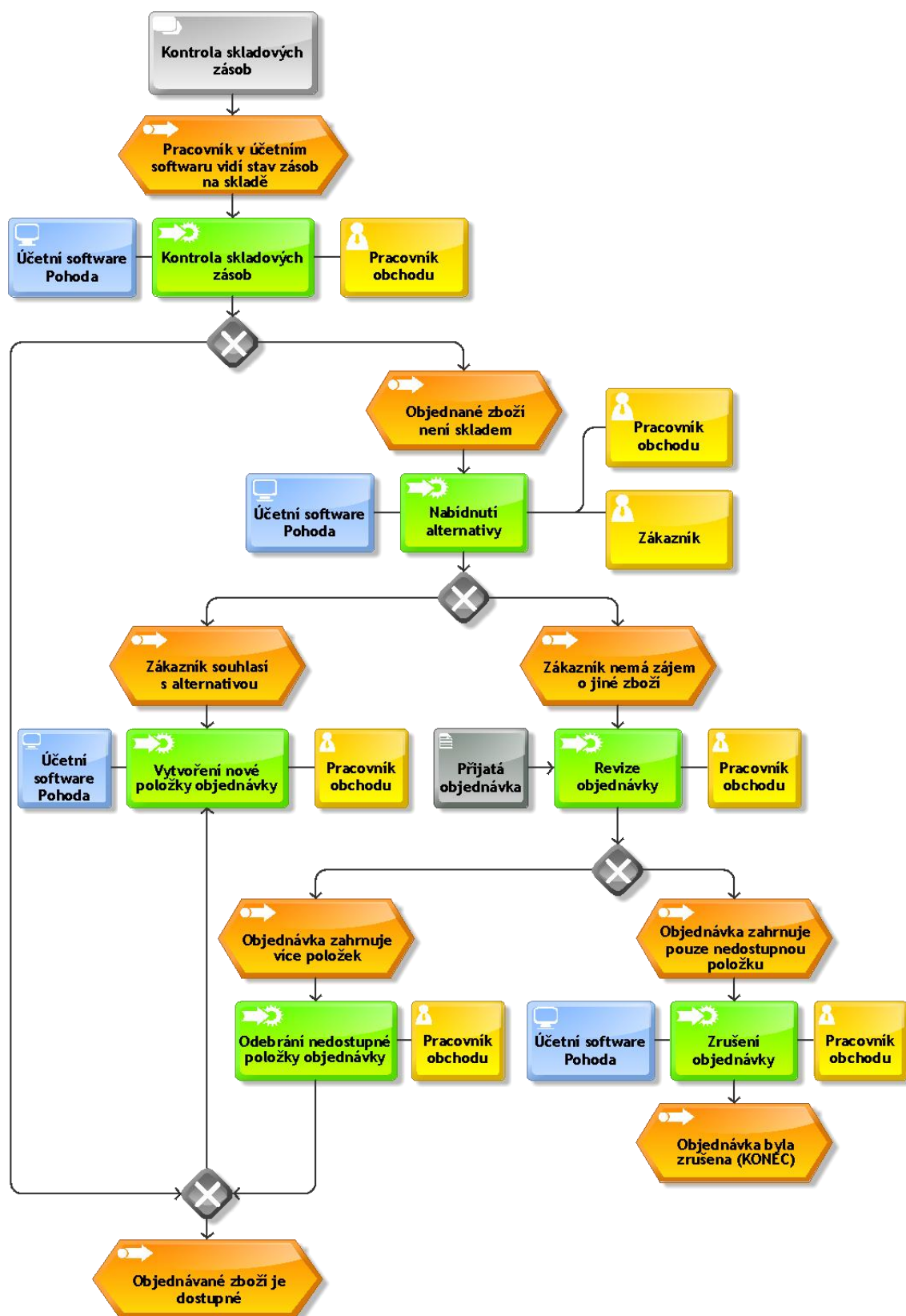
2.3.4.2 Kontrola skladových zásob

Kromě kontroly objednaného množství musí pracovník také ověřit, zda je zákazníkem požadované zboží skladem v dostatečném množství. **Zásadní problém současného B2B systému spočívá v tom, že v něm nedochází k automatické aktualizaci počtu produktů na skladě po každé objednávce.** Tato aktualizace skladových zásob musí být prováděna manuálně IT pracovníkem. Proto se relativně často stane, že **zákazníci objednají zboží, které je již vyprodané nebo k dispozici pouze v menším množství.**

Pokud není dostatečné množství daného zboží skladem, pracovník obchodu musí tento konflikt opět řešit se zákazníkem, nejčastěji telefonicky nebo e-mailem. Zákazníkovi je nabídnuto alternativní řešení – buď ve formě snížení množství v klientově objednávce na dostupné množství, nebo nabídky alternativního produktu (případně kombinace obojího). Jestliže zákazník se změnou nebo dostupnou alternativou souhlasí, přidá pracovník obchodu novou položku do objednávky.

Pokud zákazník o alternativní zboží nemá zájem, pracovník obchodu musí provést revizi objednávky. **Je-li nedostupné zboží jedinou položkou v objednávce zákazníka, pracovník obchodu je bohužel nucen, často k velké nelibosti klienta, celou objednávku stornovat.** Pokud objednávka čítá více položek, pracovník obchodu zruší pouze nedostupnou položku a dále vyřizuje zbytek objednávky bez této položky. Celý postup kontroly skladových zásob je znázorněn v procesním modelu na obrázku č. 22.

Jakmile má pracovník obchodu zadané a zkontrolované množství, přistoupí k zadávání cen. Je očividné, že výše uvedené tři kroky – kontrola množství, skladových zásob a ceny – jsou vzájemně závislé, a je nutné je do jisté míry provádět současně. Pracovník ověřuje, zda ceny zboží uvedené v objednávce odpovídají cenové kategorii daného zákazníka. Následně zadává tuto cenu (případně cenu odpovídající skutečné cenové kategorii zákazníka) do Pohody. **Výhodou zavedení systému je zobrazování cen přímo v objednávce.** Pracovník obchodu tedy nemusí složitě dohledávat cenu výrobků pro konkrétního klienta, jako tomu bylo dříve. Jedná se tedy o určité urychlení oproti původnímu systému zasílání nabídek a objednávek e-mailem. Nadále však zůstává proces zadávání objednávek pracný a zdlouhavý. Celý postup stojí na manuálním přepisování, kdy **se pracovník může snadno splést v EAN kódu položky, množství nebo ceně** (existuje tedy velké riziko chybovosti).



Obrázek č. 22: Procesní rozhraní – kontrola skladových zásob

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

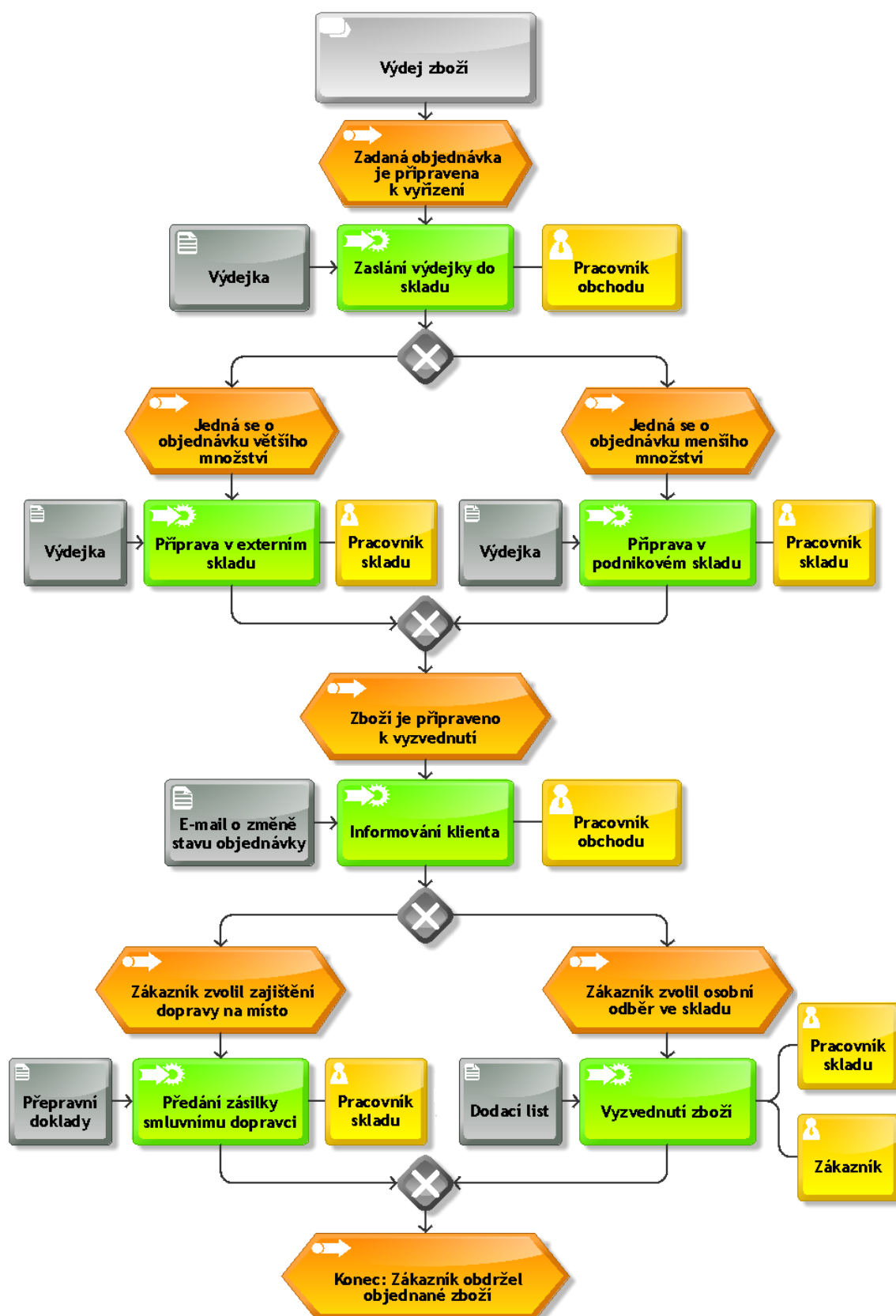
2.3.4.3 Výdej zboží

Jakmile pracovník obchodu připraví a dokončí přijatou objednávku v softwaru Pohoda, vygeneruje potvrzení objednávky pro klienta, které mu zašle e-mailem. Pokud se jedná o větší objednávku, zpravidla se čeká také na kontrolu a potvrzení ze strany zákazníka. V případě nutnosti lze ještě v tomto kroku provést změny, které pracovník obchodu zohlední v objednávce.

Je-li objednávka potvrzena zákazníkem, je v systému Pohoda přenesena do výdejky pro sklad. **Při vytváření výdejky software zohledňuje, zda je skladem dostatečné množství a povolí přenesení pouze toho množství, které je skladem, a pracovníka v případě nesrovnalosti upozorní chybovou hláškou.** Software Pohoda tedy slouží jako poslední systémová kontrola před odesláním výdejky do skladu.

Objednávku malého množství je podnik obvykle schopen vyřídit z podnikového skladu v Praze. Kapacita tohoto skladu je omezená, proto se většinou jedná pouze o kusové objednávky od menších zákazníků. Pokud se jedná o objednávku většího množství zboží, musí být vyřizována v externím skladu. Danou objednávku pro klienta připravuje pracovník skladu na základě přijaté výdejky. Příprava zboží trvá řádově jeden až tři pracovní dny, v závislosti na momentální vytíženosti skladu.

Pokud klient požaduje dopravu až na místo, pracovník skladu předá zásilku smluvnímu dopravci včetně přepravních dokladů, který zásilku doručí k zákazníkovi (případně do jeho skladu). V případě osobního odběru si zákazník vyzvedne svou zásilku ve skladu podniku (případně externím skladu), případně si zajistí přepravu ze skladu na vlastní náklady. Pracovník obchodu v tomto případě sdělí klientovi údaje důležité pro zajištění přepravy (počet palet, jejich výška či hmotnost). Proces končí v okamžiku, kdy zákazník obdrží objednané zboží. Poslední část procesu – výdej zboží – je znázorněn na obrázku č. 23 na následující straně.



Obrázek č. 23: Procesní rozhraní – výdej zboží

(Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s pracovníkem podniku)

2.3.5 Časová náročnost zpracování objednávky

V rámci analýzy procesu je nutné se blíže zaměřit na část **zpracování objednávky v podniku**, která je dle výsledků předchozích analýz nejméně efektivní. Problém je patrný prakticky na první pohled, kdy lze identifikovat hned několik manuálních rutinních činností prováděných pracovníkem, které nepřidávají žádnou hodnotu. Nyní se na tyto činnosti podíváme z jiného úhlu pohledu – **časového hlediska**.

Časová náročnost procesu byla (z důvodu nemožnosti osobní návštěvy podniku) odhadována za pomoci pracovníka obchodu, který dané činnosti provádí. Jelikož každá objednávka může čítat různý počet položek a díky současnému nastavení procesu může docházet k řadě nestandardních situací, byl odhad proveden na příkladu **průměrné objednávky o obsahu deseti různých položek**. Odhadovaný čas **nezahrnuje žádné nestandardní situace** (zboží není skladem, špatně zadané množství apod.), jelikož tyto situace je nutné řešit osobní domluvou se zákazníkem, což se liší v závislosti na daném klientovi. Zatímco v případě telefonické domluvy může být problém vyřešen v řádu minut, při e-mailové komunikaci se řešení může protáhnout až na dny.

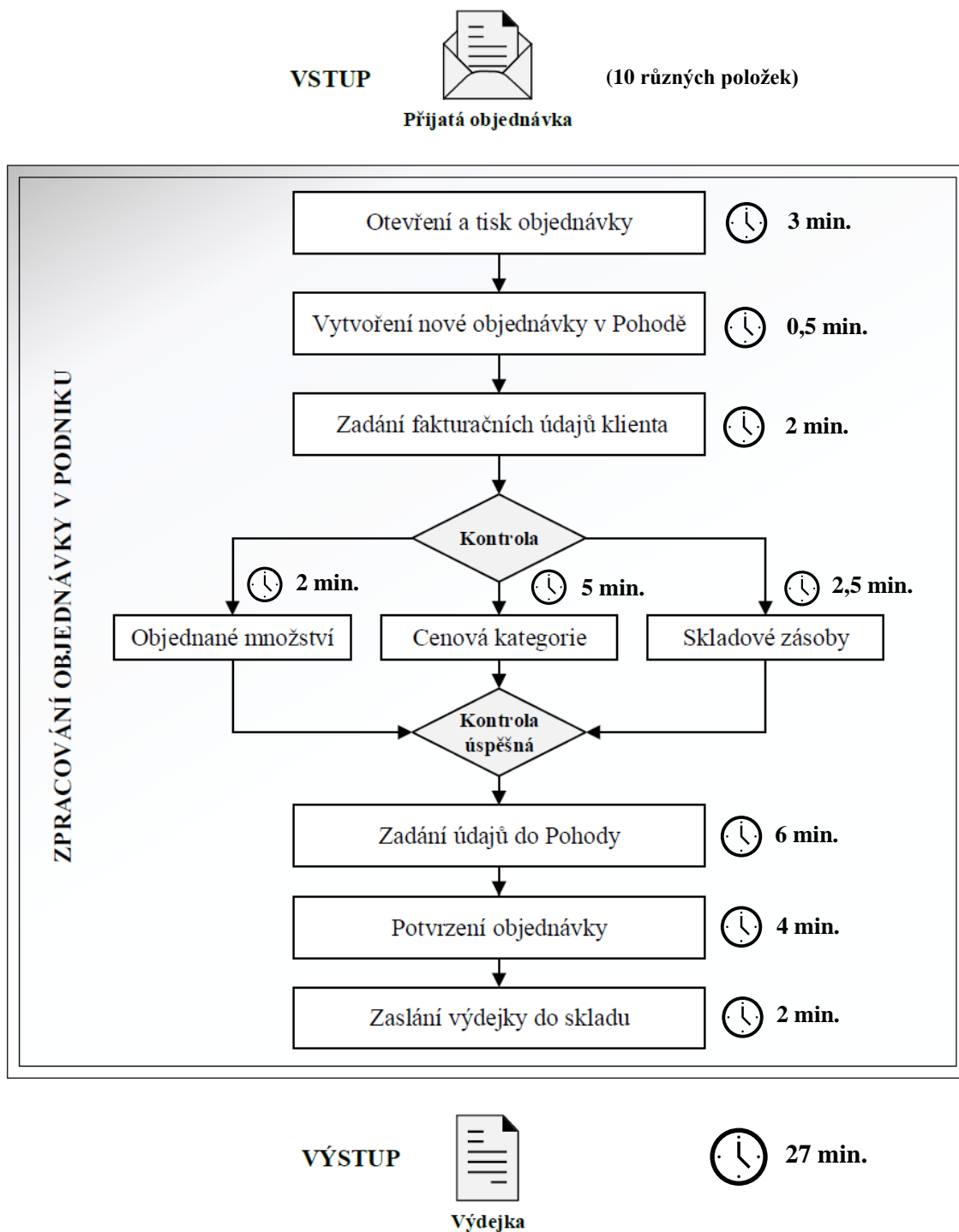
Níže uvedená tabulka č. 3 zobrazuje odhadovanou časovou náročnost zadání jedné objednávky o deseti položkách pracovníkem obchodu do účetního softwaru Pohoda. Zpracování průměrné objednávky v podniku by pracovníkovi odhadem trvalo **27 minut**.

Tabulka č. 3: Odhadovaná časová náročnost části procesu

(Zdroj: vlastní zpracování dle expertního odhadu pracovníka obchodu)

Aktivita	Současný stav (min)
Otevření a tisk objednávky	3
Vytvoření nové objednávky v Pohodě	0,5
Zadání fakturačních údajů klienta	2
Kontrola objednaného množství	2
Kontrola cenové kategorie klienta	5
Kontrola skladových zásob	2,5
Zadání údajů do Pohody	6
Potvrzení objednávky	4
Zaslání výdejky do skladu	2
CELKEM	27 minut

Průběh zpracování objednávky v podniku je pro přehlednost schematicky zobrazen také na obrázku č. 24 níže. Vstupem do subprocesu je objednávka přijatá velkoobchodním systémem a výstupem výdejka zaslaná do skladu. Jak již bylo řečeno, časová náročnost zpracování objednávky byla odhadnuta na 27 minut.



Obrázek č. 24: Schéma zpracování objednávky a časový odhad činností

(Zdroj: vlastní zpracování dle předchozích analýz a expertního odhadu pracovníka obchodu)

Kontrola cenové kategorie zahrnuje otevření databáze zákazníků rozdělených dle kategorií, otevření B2B systému pod profilem dané kategorie a náhodnou kontrolu několika cen (5 minut), kontrola množství zahrnuje porovnání objednaného množství s celokartonovým množstvím (2 minuty) a kontrola skladových zásob porovnání se stavem skladu v účetním softwaru (2,5 minuty). Zadávání údajů do Pohody je složeno ze zadání objednávaného množství všech položek (3 minuty) a zadání ceny zahrnující přepis ceny a úpravu kolonky DPH (3 minuty). Potvrzení objednávky (4 minuty) pak znamená vygenerování potvrzení objednávky ze systému a zaslání klientovi na e-mail včetně formálního oslovení klienta a poděkování. Zpracování objednávky v podniku je zakončeno zasláním vygenerované výdejky do skladu (2 minuty).

2.3.6 Závěry z analýzy procesu

Z důvodu identifikace úzkých míst procesu a příležitostí pro zlepšení byl podrobně se zaměstnanci podniku rozebrán celý proces B2B objednávání a popsán na předchozích stránkách. Pro větší přehlednost byly rovněž vytvořené procesní modely (formou EPC diagramů), které dokreslují zjištěné skutečnosti.

Před samotným startem procesu se zákazník musí do systému nejprve zaregistrovat. Po schválení registrace obdrží e-mailem přihlašovací údaje. Již při registraci mohou nastat problémy s registračním formulářem. Na základě vyplněných údajů musí IT pracovník rozhodnout, do jaké cenové kategorie bude zákazník zařazen. Formulář sice obsahuje základní fakturační údaje, předpokládaný měsíční odběr a zda bude klient odebírat v kartonech/kusech, ale nepřináší dostatek relevantních informací pro rychlé rozhodnutí, což nutí pracovníka dohledávat data na webových stránkách a e-shopech. Pokud se mu informace nalézt nepodaří, pracovník obchodu musí zákazníka kontaktovat jinou cestou, což prodlužuje dobu schválení registrace.

Jakmile je zákazník zaregistrován, musí se přihlásit do systému, aby se mu zobrazil kompletní katalog produktů včetně cen. Zákazník je tedy primárním činitelem, který zadává objednávku do velkoobchodního systému. Pokud zná přesné údaje o produktu (např. EAN kód nebo název), může využít vyhledávací pole. Tito zákazníci zpravidla přichází pro konkrétní výrobek, a pokud ho v nabídce nenajdou, odhlásí se ze systému, aniž by hledali alternativu nebo kontaktovali podnik ohledně dostupnosti.

V krajním případě může touto cestou dojít i ke ztrátě zákazníka. Ostatní zákazníci mohou využít filtru kategorií zboží, nebo katalog procházet manuálně. Při výběru množství zvoleného zboží může nastat konflikt mezi nastavením profilu zákazníka a jeho objednávkou – pokud klient objednávací po kartonech (tzn. s množstevní slevou) změní počet kusů v košíku na číslo, které není násobkem kartonového množství (což mu stávající systém umožní a objednávku odešle), nastává problém, který musí být později vyřešen pracovníkem obchodu s asistencí klienta. Po úspěšném výběru zboží zákazník zvolí preferovaný způsob dopravy (smluvní přeprava nebo osobní odběr) a platby (faktura se splatností, platba předem či hotově při osobním odběru), a následně objednávku zkontroluje a odešle do velkoobchodního systému, čímž se ke slovu dostává zpracování objednávky v podniku.

Přijetím objednávky na podnikový e-mail začíná zdlouhavá a poměrně složitá část procesu, kdy pracovník obchodu musí celou objednávku zkontrolovat a manuálně zadat do softwaru Pohoda. Pracovník si objednávku vytiskne a v softwaru Pohoda otevře formulář pro novou objednávku, kde vyplní fakturační údaje.

Pracovník je následně nucen (zejména u klienta s kartonovým množstvím) zkontrolovat tyto oblasti: cenovou kategorii klienta a cenu zboží, zda objednané množství odpovídá celému kartonu nebo jeho násobku a stav skladových zásob, přičemž jsou porovnávány položky v objednávce s aktuálním stavem v účetním softwaru. V případě nesrovnalostí je pracovník obchodu nucen řešit nastalou situaci telefonickou nebo e-mailovou domluvou s klientem. Pravděpodobně se bude jednat o jeden z častých problémů:

- 1. zákazník při registraci zadal údaje v rozporu s jeho objednávkou,**
- 2. množství v košíku bylo přepsáno a nyní neodpovídá množství v kartonu,**
- 3. zákazník objednal zboží, které již není skladem,**
- 4. cena zboží neodpovídá nastavené cenové kategorii zákazníka.**

Zákazník musí v registraci uvést údaje, které budou korespondovat s jeho nákupním chováním. Když tak neučiní, bude jeho profil přenastaven. Pokud objednané množství neodpovídá počtu výrobků v kartonu, dochází zpravidla k zaokrouhlení množství na celé kartony a upravení objednávky. V případě, že zákazník objednal zboží, které není skladem, je množství v objednávce sníženo na úroveň stavu zásob, nebo je klientovi nabídnut alternativní produkt (případně je objednávka stornována).

Cena musí korespondovat s případnými nároky na množstevní slevu vztahující se k dané cenové kategorii. Pokud je objednávka v pořádku, pracovník vygeneruje výdejku pro externí sklad, kde je zboží přichystáno pro klienta, případně předáno do přepravy.

Za pomoci pracovníka podniku byl rovněž proveden odhad časové náročnosti zpracování „typické“ objednávky v podniku (o deseti položkách). Současné zpracování takové objednávky zabere pracovníkovi obchodu odhadem **27 minut**. Do tohoto času ale nejsou započítány nestandardní situace, které je nutné řešit s klientem individuálně.

Většina problémů procesu pramení z nutnosti manuálně přepisovat veškeré objednávky do softwaru Pohoda a nevhodně nastaveného velkoobchodního systému, který není dostatečně ošetřen proti nežádoucím změnám ze strany zákazníka. Při přepisování může zápornou roli sehrát lidský faktor v podobě překlepu nebo přehlédnutí, např. v EAN kódu. Zásadním nedostatkem současného velkoobchodního systému je absence automatické aktualizace stavu zásob, která musí být prováděna manuálně IT pracovníkem po každé vyřízené objednávce. Problémy spojené s využíváním B2B systému pro objednávání budou předmětem dalšího průzkumu.

2.4 Průzkum požadavků na B2B systém

Návrh a tvorba nové verze B2B systému je časově i finančně náročnou záležitostí. Pro zpracování předchozích analýz (metody 7S, analýzy procesu apod.) již byly využity poznatky získané z individuálních rozhovorů se zaměstnanci, týkající se obecného chodu podniku a daného procesu objednávání. Pro podnik je však prioritou vytvořit systém, který nejen zvýší efektivitu procesu objednávání, ale také bude lépe vyhovovat klientům a zaměstnancům podniku. Z tohoto důvodu bylo učiněno rozhodnutí zařadit do diplomové práce rovněž průzkum požadavků zainteresovaných stran.

Pro účely průzkumu dosavadní zkušenosti zainteresovaných stran s B2B systémem a jejich požadavků a potřeb byla zvolena forma kvalitativního výzkumu. Důvodem výběru byla snaha o hlubší poznání subjektivních názorů a zkušeností uživatelů konkrétního podniku se stávající verzí B2B systému, za současné identifikace jejich individuálních požadavků a potřeb. Průzkum byl pro přehlednost rozdělen na dvě zkoumané oblasti, a to konkrétně analýzu požadavků z pohledu zaměstnanců, a analýzu požadavků klientů podniku.

2.4.1 Průběh průzkumu

Hlavním zdrojem dat pro průzkum požadavků na systém ze strany zaměstnanců byl částečně strukturovaný, skupinový rozhovor s pěti vybranými zaměstnanci podniku. Vzhledem k nepříznivé současné situaci a restrikcím spojeným s COVID-19 nebylo možné podnik navštívit a provést rozhovor osobně, proto byl uskutečněn online formou. Účastníci byli předem obeznámeni s účelem a tématem rozhovoru, nikoliv však s konkrétními otázkami. Dle preferencí podniku byla pro účely provedení rozhovoru zvolena platforma Microsoft Teams. Skupinový videohovor byl veden ve volném stylu na základě předem stanoveného okruhu otázek, s využitím techniky brainstormingu. Zaměstnanci po individuálním zodpovězení každé otázky dostali prostor k interaktivní skupinové diskusi na dané téma. Rozhovor proběhl dne 18. 3. 2021, kdy se zaměstnanci připojili na předem vytvořenou schůzku. Rozhovor trval zhruba 3,5 hodiny. Schůzka byla se souhlasem všech zúčastněných nahrávána pro potřeby analýzy získaných dat.

Také pro oblast klientských preferencí byl zvolen kvalitativní výzkum formou částečně strukturovaného rozhovoru. Tentokrát průzkum probíhal v podobě individuálních telefonických rozhovorů s pěti vybranými klienty podniku. Forma individuálního rozhovoru byla rovněž v souladu s podmínkami podniku, který dbá na profesionalitu a zachování soukromí a anonymity svých klientů. Rozhovory byly prováděny pod osobním dohledem pracovníka podniku, který byl pro tyto účely na danou dobu vyhrazen. Vybraní uživatelé systému byli vždy v předem domluvený čas telefonicky kontaktováni, přičemž každý hovor byl zahájen úvodním vysvětlením účelu rozhovoru pracovníkem podniku, který dal hovor na hlasitý odposlech. Poté hovor pokračoval představením výzkumníka a položením připravených otázek. Rozhovory probíhaly ve dnech 22.-24. 3. 2021 a trvaly 20-40 minut v závislosti na časových možnostech klientů. Se souhlasem zúčastněných byly pořizovány nahrávky na diktafon pro pozdější analýzu.

2.4.1.1 Profil účastníků průzkumu

Pro potřeby průzkumu byly tedy odlišeny dvě skupiny participantů: zaměstnanci a klienti podniku. Všichni účastníci průzkumu byli zvoleni účelově, na základě předem stanovených kritérií. Při výběru účastníků z řad zaměstnanců hrál klíčovou roli fakt, že s B2B systémem přichází v rámci své pracovní činnosti do styku pouze pět zaměstnanců, což z nich logicky učinilo nejvhodnější kandidáty.

Konkrétně se jedná o pracovníka obchodu, manažera importu, dva zástupce vedení a IT pracovníka. Důvody zvolení jednotlivých pracovníků jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Seznam a bližší specifikace účastníků skupinového rozhovoru

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Identifikace	Důvod výběru účastníků
Pracovník obchodu	PO	přijímá a zpracovává objednávky ze systému, je v častém kontaktu s klienty, řeší problémy klientů, odpovídá na dotazy o zboží
Vedení podniku	V1, V2	zastupují podnik na obchodních jednáních, využívají systém pro prezentaci výrobků klientům, mají zájem na fungování systému a dobré pověsti
Manažer importu	MI	dohlíží na probíhající obchodní zakázky, připravuje nabídky pro klienty, řeší nesrovnalosti (např. v ceně nebo množství), konzultuje problémy s PO
IT pracovník	IT	přichází do styku se systémem každý den, zodpovídá za funkčnost, řeší problémy, servis, aktualizaci skladových zásob, úpravu položek

Výběr participantů z řad klientů byl ztížen faktem, že většina klientů B2B systém pro objednávání nevyužívá. Výzkum předpokládá osobní zkušenost účastníka s daným systémem, proto přicházeli do úvahy pouze klienti registrovaní v systému. Dalším kritériem výběru bylo zaměření jejich obchodní činnosti a předpokládaný měsíční odběr v Kč, který každý klient uvádí při registraci. Pro každou kategorii bylo vytipováno a předem osloveno více klientů, avšak rozhovor se podařilo uskutečnit vždy pouze s jedním zástupcem z každé kategorie – viz tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Seznam a bližší specifikace účastníků individuálních rozhovorů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční odběr	Identifikace	Bližší specifikace obchodního zaměření	Datum
do 5 000 Kč	Z1	menší kamenný obchod s dárkovými předměty (tematický design), odběr suvenýrů, dárkových sad, svíček, hrnků	22. 3. 2021
5 001 – 10 000 Kč	Z2	internetový obchod se zaměřením na zboží se zvířecí tematikou, odběr porcelánu, dóz, tašek, povlečení atd.	22. 3. 2021
10 001 – 15 000 Kč	Z3	internetový obchod s kuchyňskými potřebami, odběr porcelánu, kuchyňského textilu, nerez, dóz apod.	23. 3. 2021
15 001 – 20 000 Kč	Z4	velkoobchod s domácími potřebami (kamenné obchody), odběr porcelánu, svíček, kuchyňského a bytového textilu	23. 3. 2021
nad 20 000 Kč	Z5	velkoobchod s domácími potřebami (kamenné obchody), e-shop, vyšší odběr porcelánu, vůní, bytového textilu atd.	24. 3. 2021

2.4.1.2 Okruhy otázek

Pro potřeby průzkumu byly předem vytvořeny sady převážně otevřených otázek, které byly pokládány účastníkům rozhovorů. Hlavním úkolem těchto okruhů otázek bylo získat potřebné a relevantní informace, které povedou k zodpovězení dříve definovaných dílčích otázek a zejména pak centrální výzkumné otázky (viz Cíle práce, metody a postupy zpracování). Okruhy pokládaných otázek byly odlišné pro zaměstnaneckou a klientskou oblast. Každou oblast pak pokrývaly tři sady otázek.

1) Okruhy otázek pro zaměstnance podniku

V zaměstnanecké oblasti byly v rámci prvních dvou sad otázek zkoumány především dosavadní zkušenosti pracovníků s B2B systémem a jejich pohled na stávající funkčnost systému, efektivitu a problémy, které v souvislosti se systémem v minulosti museli řešit. Třetí sada otázek se pak zaměřovala na identifikaci jejich potřeb a požadavků. Otázky, které byly v rámci skupinového rozhovoru pokládány, jsou uvedeny v tabulce č. 6. V průběhu rozhovoru byly v případě nutnosti pokládány doplňující a upřesňující dotazy.

Tabulka č. 6: Okruhy otázek pro zaměstnance podniku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Skupinový rozhovor se zaměstnanci – otázky	
Sada 1: Zkušenosti s B2B systémem	
1.	Jak často přicházíte do styku s B2B systémem? K jakému účelu ho nejčastěji využíváte?
2.	Co obecně vnímáte jako největší výhody a nevýhody stávajícího systému?
3.	Kterou část procesu objednávání přes B2B systém považujete za nejméně efektivní a proč?
4.	Jaké problémy klientů ohledně B2B systému nejčastěji řešíte?
Sada 2: Funkcionalita systému	
1.	Poskytuje B2B systém klientům důvěryhodné a aktuální informace? Proč ano/ne?
2.	Jakým způsobem je systém zabezpečen? Případá Vám toto zabezpečení dostatečné?
3.	Jak hodnotíte délku doby odezvy systému?
4.	Kterou funkci by bylo potřeba v systému vylepšit, případně Vám úplně chybí?
Sada 3: Potřeby a požadavky	
1.	Které další systémy v podniku spolupracují s B2B systémem? Jsou vzájemně propojeny?
2.	Jaké požadavky klade výkon Vaší pracovní pozice na B2B systém? Jaké jsou Vaše potřeby?
3.	Za jakých podmínek byste podpořil/a plánované vylepšení systému?

2) Okruhy otázek pro klienty podniku

Také v klientské oblasti byly zkoumány dosavadní zkušenosti klientů s objednáváním přes B2B systém a často řešené problémy. Tentokrát se průzkum zaměřil na B2B systém nejen z pohledu funkčnosti, ale rovněž z pohledu uživatelské přívětivosti. Třetí sada otázek byla opět zaměřena na potřeby a požadavky klientů. Otázky, které byly v rámci individuálních rozhovorů pokládány, jsou uvedeny v tabulce č. 7 níže.

Tabulka č. 7: Okruhy otázek pro klienty podniku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Individuální rozhovory s klienty – otázky	
Sada 1: Zkušenosti s B2B systémem	
1.	Jaký byl Váš dojem z B2B systému, když jste ho poprvé vyzkoušel/a?
2.	Jak často objednáváte přes systém? Jaké množství obvykle objednáváte tímto způsobem?
3.	Jak často objednáváte zboží jiným způsobem? Jaký způsob preferujete?
4.	Jaké problémy při používání systému jste v minulosti musel/a řešit a jak jste je vyřešil/a?
Sada 2: Funkcionalita systému a uživatelská přívětivost	
1.	Působí na Vás informace uvedené v systému důvěryhodným a aktuálním dojmem? Proč ano/ne?
2.	Jak hodnotíte délku doby odezvy systému?
3.	Jak hodnotíte přehlednost a srozumitelnost B2B systému?
4.	Jakým způsobem vyhledáváte požadované zboží v systému?
5.	Jaké prvky současného grafického zpracování hodnotíte pozitivně? Jaké negativně?
6.	Existuje nějaká funkce, která Vám v systému chybí? Jaká?
Sada 3: Potřeby a požadavky	
1.	Jaká očekávání máte od B2B systému? Jaké jsou Vaše požadavky na kvalitní B2B systém?
2.	Do jaké míry je B2B systém kompatibilní s Vaším informačním systémem?
3.	Jaké vylepšení systému by Vás přimělo k jeho častějšímu využívání?

2.4.1.3 Kódování dat

Prvním krokem při zpracování dat bylo provedení doslovné transkripce a poznámkování uskutečněných rozhovorů. Následně bylo přikročeno ke kódování. Při kódování dat získaných během skupinového rozhovoru se zaměstnanci a individuálních rozhovorů s klienty byla použita kombinace induktivního a deduktivního kódování, kdy některé kódy ohledně funkcionality systému byly předem zakotveny v teorii. Zbylé kategorie byly vytvořeny na základě induktivního (otevřeného) kódování. Při analýze dat byl pro každou sadu otázek použit slovní popis a shrnující protokol.

2.4.2 Analýza dat a výsledky průzkumu

Kvalitativní výzkum byl zaměřený na zjišťování zkušeností zaměstnanců a klientů se současnou verzí systému a zároveň na jejich požadavky, očekávání a potřeby týkající se případné verze nové. Oběma skupinám účastníků byly položeny tři sady otázek, rozdělené dle tematického zaměření. Analýza dat byla opět rozdělena na dvě oblasti.

2.4.2.1 Zaměstnanecká oblast

V oblasti zaměstnanců se průzkum zaměřoval na jejich zkušenosti s B2B systémem, názor na současnou funkcionalitu systému a jejich potřeby a požadavky. V rámci jednotlivých sekcí účastníci odpovídali na připravené otázky. Z důvodu složitosti a důležitosti pohledu zaměstnanců na systém jsou získaná data nejprve popsána slovně, aby bylo čtenáři usnadněno pochopení jednotlivých kategorií a jejich provázanosti. Klíčové kódy odpovědí účastníků jsou následně uvedeny ve shrnujících protokolech.

1) Zkušenosti s B2B systémem

Sekce zkušeností s B2B systémem měla primárně za úkol odhalit, jak často zaměstnanci systém využívají, za jakým účelem, a co vnímají jako hlavní výhody tohoto způsobu objednávání. Každý z účastníků systém používá pravidelně nejméně třikrát měsíčně, přičemž dva z nich (PO, IT) dokonce na denní bázi. Podnik využívá systém k přijímání a zpracování objednávek od klientů, jako katalog zboží při tvorbě nabídek pro ostatní klienty, nebo jako nástroj pro prezentaci výrobků na jednání s obchodními partnery.

Jako výhody stávající verze zaměstnanci uvedli přítomnost EAN kódu na přijaté objednávce, což významně usnadňuje následnou kontrolu objednaného zboží, dále možnost filtrování zboží dle kategorií a uvedené ceny zboží, což pro změnu usnadňuje pracovníkům tvorbu nabídek pro klienty preferující jiný způsob objednávání. Dále vyšlo najevo, že přijímání objednávek přes B2B systém je pro podnik nejrychlejší, a tudíž i nejvíce preferovanou variantou. Druhá část otázek z této sady se zaměřovala na negativní stránku systému – nevýhody, příčiny neefektivity a často řešené problémy klientů ve spojitosti se systémem. Jako hlavní nevýhodu účastníci identifikovali neexistenci propojení s účetním softwarem, který je v podniku využíván, což má za následek nutnost manuálního přepisování a kontroly všech objednávek a nutnost manuálně aktualizovat stav skladových zásob po každé provedené objednávce.

Dalším nedostatkem z pohledu podniku je zastaralost systému. Se zastaralostí systému souvisí také chybějící informace (např. velikost kartonu nebo objem) u některých produktů, což vede k častým doplňkovým dotazům ze strany klientů. Průzkum se dále zaměřil na příčiny neefektivity procesu objednávání z pohledu jejich účastníků, kdy zaměstnanci jako hlavní příčinu uvedli zdlouhavý administrativní proces. Současný proces zpracování každé objednávky zahrnuje kontrolu objednaného množství, skladových zásob (SZ) a ceny, včetně následného manuálního přepisu do účetního softwaru. IT pracovník dále upozornil na nedostatečnou detailnost současného registračního formuláře, která brání rychlejšímu potvrzení registrace, jelikož musí řadu informací dohledávat online nebo se dotazovat přímo klienta.

Mezi často řešené problémy s klienty patří nesrovnalosti v objednávce objevené při kontrole (chybné množství, cena, objednávka vyprodaného zboží apod.), požadavky klientů na doplnění chybějících informací o produktech, žádosti o poskytnutí fotografií produktů pro účely zveřejnění na e-shopu klientů, smlouvání o ceně či technické problémy týkající se zejména nedokončených objednávek a rychlosti B2B systému. Výše uvedené odpovědi byly přehledně zaznamenány do shrnujícího protokolu níže (tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: Shrnující protokol – zkušenosti zaměstnanců s B2B systémem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie	PO	MI	V1	V2	IT
Frekvence užívání	denně	2x týdně	3x za měsíc	3x za měsíc	denně
Hlavní účel využití	zpracování objednávek	katalog zboží, tvorba nabídek	prezentace zboží klientům	prezentace zboží klientům	aktualizace, potvrzení reg.
Výhody systému	EAN kód v objednávce	filtr zboží, uvedené ceny	produktové portfolio	uvedené ceny	rychlost objednávky
Nevýhody systému	chybějící integrace SW	nekompletnost informací	zastaralost	zastaralost	chybějící integrace SW
Příčina neefektivity	zdlouhavá administrativa	řešení zbytečných problémů	aktualizace SZ	zdlouhavá administrativa	reg. formulář, aktualizace SZ
Řešené problémy	objednané množství, cena, SZ	nedostatek informací, foto	cena	nedostatek informací	technické problémy

2) Funkcionalita systému

Druhá sada otázek se již přímo zaměřovala na funkcionalitu B2B systému a její jednotlivé aspekty. Odpovědi na otázku, zda systém poskytuje klientům důvěryhodné a aktuální informace, se u jednotlivých respondentů mírně rozcházejí. Došlo však ke shodě, že v této oblasti má systém jisté rezervy. Větší problémy v této oblasti vyznačovali řadoví zaměstnanci, jelikož jsou to většinou oni, kdo problémy spojené s neaktuálností informací musí řešit. Klíčovým problémem je zde manuální aktualizace skladových zásob (SZ), která se v praxi často provádí hromadně až po několika provedených objednávkách. Rovněž u řady zboží chybí důležité informace nebo fotografie, které jsou následně klienty poptávány.

Zabezpečení systému jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu klientů podniku je zajištěno vygenerovaným individuálním přihlašovacím jménem a heslem pro každého uživatele, kterým se do systému přihlašuje. Nepřihlášený uživatel může zobrazit katalog zboží, nikoliv však cenu zboží. Provést objednávku může pouze zaregistrovaný uživatel. Tento způsob zabezpečení považuje většina zaměstnanců za dostačující svému účelu. Pouze IT pracovník dle svého odborného technického názoru poukázal na možnost vyžrazení osobních dat klientů a vnímá tento způsob zabezpečení v dnešní době spíše jako nedostatečný. IT pracovník rovněž jednou týdně provádí zálohování dat v systému.

Dále byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s dobou odezvy systému. Zde byl vidět menší rozpor v závislosti na frekvenci a účelu využívání systému, kdy pracovníci, kteří se systémem pracují denně, vnímají tuto funkcionalitu jako velmi špatně dořešenou. Rovněž vedení, pro které je B2B systém jistou vizitkou na obchodních jednáních, mělo výhrady k dlouhé době odezvy. Manažer importu, který systém využívá výhradně pro svou osobní potřebu a tvorbu nabídek, považuje dobu odezvy za pomalejší, ale pro jeho potřeby dostačující.

Závěr druhé sady otázek byl směřován na nevyhovující, či dokonce chybějící funkce B2B systému. Účastníci v této souvislosti znovu zmiňovali nutnost manuální aktualizace skladového množství. Pracovník obchodu upozornil na možnost přepisu objednávaného množství v košíku klientem na množství neodpovídající celému kartonu, což působí zbytečné problémy.

Dále byla zmíněna funkce stahování fotografií, která je momentálně přístupná pouze pro zaměstnance podniku, nikoliv pro klienty. IT pracovník poukázal na nevyhovující registrační formulář, který by měl dle jeho názoru být více detailní a zaměřený na obchodní činnost klientů. Zaměstnancům v B2B systému chybí především propojení s účetním softwarem, které by odbouralo nutnost manuální aktualizace skladových zásob, kontrolních operací a manuálního přepisování objednávek. Při tvorbě nabídek pro ostatní klienty by zaměstnanci rovněž uvítali možnost exportu vyfiltrovaných dat do Excelu. Odpovědi týkající se funkcionality B2B systému byly rovněž přehledně zaznamenány do shrnujícího protokolu (tabulka č. 9).

Tabulka č. 9: Shrnující protokol – funkcionality z pohledu zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie	PO	MI	V1	V2	IT
Důvěryhodnost, aktuálnost informací	spíše ne	spíše ne	spíše ano	spíše ano	spíše ne
Bezpečnost	přihlašovací jméno, heslo, dostatečné	přihlašovací jméno, heslo, dostatečné	přihlašovací jméno, heslo, dostatečné	přihlašovací jméno, heslo, dostatečné	přihlašovací jméno, heslo, zálohování, nedostatečné
Doba odezvy	špatná	dostačující	špatná	špatná	velmi špatná
Nevyhovující funkce	přepis obj. množství	stahování fotografií	manuální aktualizace dat	manuální aktualizace dat	registrační formulář
Chybějící funkce	propojení s účetním SW	export dat	automatická aktualizace SZ	propojení s účetním SW	automatická aktualizace SZ

3) Potřeby a požadavky

Poslední sada otázek zaměstnanecké oblasti byla cílena na identifikaci potřeb a požadavků jak z pohledu zaměstnanců, tak celého podniku. Bylo třeba zjistit, jakým způsobem je B2B systém začleněn do podniku a jeho informační struktury. Tento jev byl již zkoumán v rámci předchozí analýzy procesu. V průběhu skupinového rozhovoru se zaměstnanci bylo potvrzeno, že jediným spolupracujícím a integrovaným modulem je podnikový e-mail, na který jsou zasílány přijaté objednávky či upozornění ze systému. V podniku absolutně chybí propojení (neboli vytvořené rozhraní) mezi B2B systémem a účetním softwarem, což zaměstnancům komplikuje práci.

Pozice pracovníka obchodu klade na systém nároky v podobě potřeby rychlého zpracování přijaté objednávky, aby nedocházelo k jejich hromadění. Pod pracovní náplň PO rovněž spadá komunikace s klienty a řešení problémů, ať už týkajících se systému, či zboží z katalogu. Také manažer importu komunikuje problémy s významnými klienty a k jejich řešení často využívá systém pro vyhledávání cen a zboží. Vedení podniku zodpovídá za správnost a funkčnost systému. B2B systém používají zejména jako účinný nástroj pro prezentaci celého nabízeného sortimentu na obchodních jednáních s klienty, případně jako nástroj kontroly (množství skladem nebo cen zboží). Úkolem IT pracovníka je udržovat B2B systém aktuální a v chodu. Rovněž manuálně aktualizuje skladové zásoby, potvrzuje registraci a nastavuje profil nově registrovaným uživatelům.

S těmito požadavky na zaměstnance se pojí jejich další potřeby a přání. Pracovník obchodu by uvítal možnost automatické systémové kontroly objednávky a omezené možnosti košíku, které by neumožnily klientům objednat zboží v rozporu s jejich kategorií určenou při registraci (kusové versus kartonové množství). Manažer importu systém využívá pro tvorbu objednávek pro významné klienty, proto potřebuje kompletní a aktuální data, ze kterých může vycházet.

Rovněž by mu ušetřila práci funkce opakovacích objednávek, díky které by pro stálé klienty mohl jednoduše vytvořit novou nabídku na základě jejich předchozích objednávek. Potřebou vedení je především vhodně reprezentovat podnik před klienty. Vzhledem k tomu, že často systém na jednáních využívají pro prezentaci a někdy i přímé zadávání smluvených objednávek, je v jejich zájmu vybudovat uživatelsky přívětivý a rychlý B2B systém, který potenciální klienty přesvědčí k jeho vyzkoušení a používání. Jelikož náplní práce IT pracovníka není pouze starost o B2B systém, uvítal by zautomatizování některých jeho rutinních činností, především aktualizace skladových zásob (SZ). Rovněž by uvítal změnu registračního formuláře. Zaměstnanci by zavedení nové verze B2B systému podpořili za předpokladu, že bude nově integrován s účetním softwarem a budou doplněna chybějící data a fotografie k produktům. Podmínkou vedení je také vzhledem k velikosti podniku omezit investice do vývoje systému na nezbytné minimum potřebné pro dosažení kýženého výsledku: systému, který zlepší pracovní podmínky zaměstnanců a případně přiláká nové klienty. Potřeby a požadavky zaměstnanců byly rovněž zaznamenány do shrnujícího protokolu (tabulka č. 10 na následující straně).

Tabulka č. 10: Shrnující protokol – potřeby a požadavky

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie	PO	MI	V1	V2	IT
Integrace se systémy	pouze e-mail	pouze e-mail	pouze e-mail	pouze e-mail	pouze e-mail
Chybějící propojení	účetní SW	účetní SW	účetní SW	účetní SW	účetní SW
Požadavky pozice	rychlé zpracování objednávky, komunikace s klienty	komunikace s klienty, řešení problémů	profesionální prezentace sortimentu, dohled nad systémem	profesionální prezentace sortimentu, dohled nad systémem	manuální aktualizace dat, oprava, potvrzení registrace
Další potřeby	automatická kontrola obj., omezený košík	kompletnost, aktuálnost, opakovací obj.	uživatelská přívětivost, rychlý systém	uživatelská přívětivost, rychlý systém	změna reg. formuláře, automatická aktualizace SZ
Podmínky nové verze	propojení s účetním SW	doplnění informací	znatelné zlepšení za nízké náklady	znatelné zlepšení za nízké náklady	propojení s účetním SW

2.4.2.2 Klientská oblast

V oblasti klientů podniku se průzkum zaměřil rovněž na jejich dosavadní zkušenosti s B2B systémem, názor na současnou funkcionalitu a jejich potřeby a požadavky. Tato sekce se navíc věnovala uživatelské přívětivosti, která je z pohledu klientů důležitým prvkem každého systému. V rámci individuálních rozhovorů účastníci odpovídali na mírně odlišné, ale opět předem připravené otázky. Klíčové kódy odpovědí účastníků jsou uvedeny ve shrnujících protokolech.

1) Zkušenosti s B2B systémem

První dojem velmi často rozhoduje o tom, zda klient využije systém i v budoucnu. Proto je třeba zjistit, jak současná verze na zákazníky působí a jaké faktory týkající se B2B systému vnímají jako pozitivní a negativní. Dva klienti (Z1, Z2) měli z prvního vyzkoušení pozitivní dojem, systém jim přišel intuitivní a neměli problém s vytvořením a dokončením objednávky. Zbylé klienty již od prvního použití odrazovaly především grafický vzhled a pomalost systému. Klient s nejvyššími odběry (Z5) vnímal B2B systém ze všech získaných odpovědí nejvíce negativně. Doslovně uvedl: „*Nedokážu si představit, že bych svou běžnou objednávku prováděl v současném systému. Na to je moc pomalý a já nejsem zrovna trpělivý člověk*“.

Proto systém využívá pouze nárazově za účelem doplnění určitého zboží, a to obvykle do hodnoty 2000 Kč. Ostatní klienti systém využívají častěji. První dotazovaná (Z1) využívá jako jediná z klientů k objednávání zboží od podniku téměř výlučně B2B systém, a to většinou dvakrát za měsíc, v obvyklé hodnotě cca 2500 Kč na jednu objednávku. Druhý klient (Z2) využívá systém jednou až dvakrát za měsíc k objednávkám do hodnoty 5000 Kč na objednávku, a zhruba jednou měsíčně objednává od podniku i jiným způsobem, nejčastěji e-mailem. Tito klienti preferují B2B systém jako nástroj k objednávání. Ostatní klienti objednávají přes B2B systém méně často a v menších hodnotách (vzhledem k jejich celkovým měsíčním odběrům od podniku), většinou za účelem doplnění skladových zásob určitého osvědčeného produktu. Tito klienti preferují jiný způsob objednávání, a to prostřednictvím e-mailu, telefonu, případně osobního setkání.

Poslední otázka byla zaměřena na problémy, které byli klienti v souvislosti s B2B systémem v minulosti nuceni řešit, a na způsob jejich řešení. Klientka Z1 vnímá jako největší problém systému jeho pomalost (dlouhou odezvu), ale tento problém s podnikem žádným způsobem neřešila. Také klient Z2 si stěžoval na dlouhou odezvu systému. Navíc se v minulosti dostal do situace, kdy nemohl kvůli technickým problémům systému dokončit objednávku. Situaci řešil kontaktováním IT pracovníka, který problém odstranil. Klient Z3 měl hned v úvodu používání problémy s registrací. Přestože vyplnil všechny údaje do registračního formuláře správně, čekal na potvrzení registrace tři dny, přičemž ještě musel telefonicky odpovídat na doplňující dotazy ze strany PO. Mezi další problémy, které klienti identifikovali, patří objednání již vyprodaného zboží a chybějící údaje potřebné k provedení objednávky (množství v kartonu, barva apod.).

V prvním případě klienty kontaktoval pracovník obchodu s nabídkou alternativního produktu, v druhém případě PO sdělil klientům doplňující informace ke zboží telefonicky. V jednom případě (Z5) bylo kvůli vzniklému problému kontaktováno vedení podniku. Všichni klienti svorně označili za největší problém systému jeho dlouhou odezvu (DO). Získané odpovědi byly přehledně zaznamenány do shrnujícího protokolu (tabulka č. 11 na následující straně).

Tabulka č. 11: Shrnující protokol – zkušenosti klientů s B2B systémem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
První dojem	pozitivní	spíše pozitivní	spíše negativní	spíše negativní	negativní
Objednávky: systém	2x měsíčně do 2500 Kč	1-2x měsíčně do 5000 Kč	1x měsíčně do 5000 Kč	celkově 2x, do 2000 Kč	nárazově, do 2000 Kč
Objednávky: jiné	minimálně	1x měsíčně	2x měsíčně	2x měsíčně	2-3x měsíčně
Preference	B2B systém	B2B systém	e-mail	e-mail, telefon	e-mail, osobně
Problémy systému	dlouhá odezva (DO)	nedokončená obj., DO	registrace, vyprodané zboží, DO	chybějící informace, vyprodané zboží, DO	chybějící informace, DO
Řešení problému	žádné	kontakt IT	kontakt IT, PO	kontakt PO	kontakt PO, V1

2) Funkcionalita systému a uživatelská přívětivost

Druhá sada otázek se také v klientské oblasti zaměřovala na funkcionalitu systému, doplněnou o prvky uživatelské přívětivosti. V kategorii důvěryhodnosti a aktuálnosti informací převážil názor, že ne všechny informace v systému jsou aktuální, tudíž důvěryhodné. Tento fakt byl rovněž podpořen zkušenostmi klientů, kdy systém ukazoval dostatečné skladové množství, ale ve skutečnosti již bylo zboží vyprodané.

Rovněž u některých produktů chybí důležité údaje, nebo jsou nepřesné. Klienti Z1 a Z2 to považují za ojedinělé případy: nemají osobní zkušenost potvrzující nedůvěryhodnost systému. Problémy s dlouhou dobou odezvy byly zmiňovány účastníky od začátku každého rozhovoru. Zde záleželo rovněž na objednávaném množství a charakteru daného klienta. Menší klienti (Z1, Z2) označují B2B systém podniku za sice pomalejší, ale dostačující pro splnění jejich účelu. Naopak klienti s velkými odběry vnímají dobu odezvy jako velkou překážku, bránící v častějším objednávání. Další důležitou oblastí, podmiňující uživatelskou přívětivost, je přehlednost a srozumitelnost systému. V této oblasti B2B systém vykazuje dobré výsledky. Všichni dotazovaní se v systému bez větších problémů dokážou zorientovat, nalézt požadované zboží a provést objednávku. Při vyhledávání zboží všichni klienti využívají filtr, který přehledně rozdělí zboží dle předem nastavených kategorií (např. dle druhu výrobků, designu nebo ceny).

V případě, že klienti objednávají konkrétní produkt, využívají rovněž vyhledávač. To se většinou týká klientů s větším měsíčním odběrem (Z3, Z4, Z5).

Další zkoumanou kategorií byla grafika systému, kde měli účastníci uvést pozitivní a negativní prvky grafického zpracování systému. Nikdo z klientů nepovažuje systém za vyloženě dobře graficky zpracovaný, a klady hledali poměrně těžko. Pozitivně hodnotili například přehlednost jednotlivých kategorií. Zkoumání této oblasti rovněž poukázalo na subjektivitu hodnocení, kdy jeden klient (Z3) chválil umístění filtru nad tabulkou produktů, zatímco druhý (Z2) to označil za nedostatek a upřednostnil by jeho umístění vlevo. Podobně, Z4 chválil rozvržení produktů do přehledné tabulky, ale klient Z3 si na tento prvek naopak postěžoval: „*když projíždím větší množství zboží a posunu stránku dolů, tak záhlaví tabulky zmizí a já pak nevím, co je v jakém sloupci*“. Obecně pak za hlavní nedostatek systému označili jeho celkový vizuální styl, který je dle jejich názoru nedotažený, zastaralý a působí amatérským dojmem. Klientům dále chybí rozvinutí filtru o sezónní kategorie (např. Vánoce), dále možnost stahování fotografií objednaných produktů pro potřeby umístění zboží na své e-shopy a tlačítko „Zpět“ v košíku. Dva klienti (Z4, Z5) v systému postrádají záložku historie objednávek. Často provádějí v systému opakující se objednávky, a nyní musí zboží pokaždé vyhledávat znovu. Odpovědi klientů byly zaznamenány do shrnujícího protokolu (tabulka č. 12).

Tabulka č. 12: Shrnující protokol – funkcionalita a uživatelská přívětivost

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Důvěryhodnost, aktuálnost informací	ano	spíše ano	spíše ne	ne	spíše ne
Doba odezvy	dostačující	dostačující	špatná	velmi špatná	velmi špatná
Přehlednost, srozumitelnost	velmi dobrá	dostačující	dostačující	dostačující	dostačující
Způsob vyhledávání	filtr	filtr	filtr, vyhledávač	filtr, vyhledávač	filtr, vyhledávač
Grafika systému (+)	přehledné kategorie	přehledné kategorie	umístění filtru	tabulkové rozvržení	přehledné kategorie
Grafika systému (-)	umístění filtru	celk. vizuál, umístění filtru	tabulkové rozvržení	celkový vizuál	celkový vizuál
Chybějící funkce	sezónní kategorie	stažení fotografií	žádná	tlačítko zpět, historie obj.	historie obj.

3) Potřeby a požadavky

Poslední sada otázek byla zaměřena na očekávání, požadavky a potřeby klientů. Dotázaní klienti od systému očekávají, že bude dostupný kdykoliv se zrovna rozhodnou provést objednávku a bude poskytovat aktuální a důvěryhodné informace ohledně zboží a množství skladem. Popisy produktů by měly být přesné a úplné, aby nebylo nutné doptávat se na doplňující informace podniku. Klienti očekávají, že objednávání přes systém bude jednoduché a efektivní – slovy Z2: „*rychle najít to, pro co jsem přišel*“. Klienti od nové verze systému požadují rychlou odezvu, přehlednost, doplnění chybějících informací a aktualizaci veškerých dat. Z3 na základě své negativní zkušenosti očekává bezproblémovou registraci, jakožto úspěšný start budoucí spolupráce.

Dále byla zkoumána kompatibilita se systémy, které využívají klienti ve svých firmách. Zaměstnanci během rozhovoru uvedli, že někteří klienti odmítají pracovat se systémem právě z důvodu nekompatibility. Ukázalo se, že menší klienti celopodnikové informační systémy nevyužívají, tudíž se jich tento problém netýká. U klientů s většími odběry se skutečně ukázalo, že výstupy z B2B systému (objednávky) nejsou zcela kompatibilní pro pouhé nahrání do jejich systému. Z toho důvodu preferují vytvoření nabídky pracovníkem podniku v Excelu dle přesně stanovených parametrů.

Na závěr byl položen dotaz, co by klienty přimělo k častějšímu využívání systému – tedy co je do budoucna nutné zlepšit. Zde byla jasnou volbou klientů nedostačující rychlost systému, která řadu klientů odrazuje od opakovaného nákupu. V těsném závěsu se držela nevyhovující grafická stránka, která vadila čtyřem z pěti účastníků. Mezi další nutná zlepšení klienti zařadili vylepšení aktuálnosti systému a kompatibility. Potřeby, očekávání a požadavky byly zaznamenány do shrnujícího protokolu (tabulka č. 13)

Tabulka č. 13: Shrnující protokol – potřeby a požadavky klientů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Očekávání	dostupnost	efektivita, dostupnost	úplnost, rychlost	aktuálnost, efektivita	aktuálnost, úplnost
Požadavky	rychlost, přehlednost	rychlost, aktuálnost	registrace bez problému	doplnění inf., rychlost	doplnění inf., rychlost
Kompatibilita	nevyužívá IS	nevyužívá IS	nekompatibilní	nekompatibilní	nekompatibilní
Nutná zlepšení	rychlost	grafika, rychlost	grafika, rychlost	aktuálnost, grafika, rychlost	kompatibilita, grafika, rychlost

2.4.3 Diskuse výsledků

Tato kapitola je věnována zhodnocení výsledků a dat, které byly doposud získány kvalitativním výzkumem. Kvalitativní výzkum hledal odpovědi na předem stanovenou centrální výzkumnou otázku doplněnou o dílčí otázky (viz. kapitola Cíle práce, metody a postupy zpracování) pro každou skupinu účastníků – zaměstnance a klienty. Centrální výzkumná otázka se zaměřovala na zkušenost vybraných zainteresovaných stran s B2B systémem. Ačkoliv se každá ze zainteresovaných stran nachází na jiné straně procesu objednávání, mají společný cíl: úspěšně dokončit objednávku. Zkušenosti uživatelů však budou odlišné, jelikož každý z nich využívá jinou část systému. Pro klienty je důležitá přehlednost a uživatelská přívětivost systému, zatímco zaměstnanci upřednostní efektivitu zpracování objednávek a úsporu času.

Na centrální výzkumnou otázku tedy neexistuje univerzální odpověď. Každý z uživatelů má vlastní subjektivní zkušenost s používáním B2B systému, a rovněž potřeby a přání, které by si přál promítnout do nové verze. Dosud byly dvě skupiny respondentů relativně striktně oddělovány. Cílem podniku je nalézt řešení, které bude v ideálním případě vyhovovat alespoň většině zainteresovaných stran – jakýsi kompromis. Proto je nutné uvést zaměstnance a klienty do vzájemných souvislostí a začít hledat toto ideální řešení. Následující kapitoly přináší odpovědi na dílčí výzkumné otázky.

2.4.3.1 Frekvence a rozsah využívání B2B systému

První dílčí otázka v obou skupinách účastníků hledala odpověď na současnou frekvenci využívání systému a rozsah tohoto využívání, která logicky není u všech respondentů stejná. Frekvence využívání a rozsah mohou hrát roli při pozdějším rozhodování o zařazení požadavků zainteresovaných stran do nové verze. Primární bude zohlednit požadavky stran, které systém využívají nejčastěji. Průzkum ukázal, že klíčovými uživateli B2B systému jsou pracovník obchodu a IT pracovník, kteří systém využívají prakticky denně. Systém je však důležitým prostředkem pro všechny dotazované účastníky – každý pracovník ho nejméně třikrát měsíčně využije a to k následujícím účelům: příjem a zpracování objednávek (PO), jako katalog zboží při tvorbě nabídek (PO, MI), jako nástroj pro prezentaci sortimentu na obchodních jednáních (V1, V2), či jako kontrolní prostředek při řešení problémů (všichni).

IT pracovník má za úkol udržovat B2B systém v chodu a aktualizovat skladové zásoby a další data. Přijímání objednávek přes B2B systém je pro podnik rychlejší a jednodušší variantou. Bohužel pro podnik klienti tento systém moc často nevyužívají, což potvrdily i výsledky tohoto průzkumu. B2B systém využívá pro komplexní objednávání zboží pouze klient s nejmenšími odběry (do 5000 Kč měsíčně), a to dvakrát za měsíc. Zbylí klienti minimálně jednou měsíčně objednávají jiným způsobem. B2B systém jako nástroj pro objednávání preferují klienti do 10 000 Kč odběru, zbylí (z pohledu podniku významnější) klienti objednávají v systému minimálně a vždy pouze část objednávaného množství, například jako nárazové doplnění docházejících skladových zásob. Pro své klasické objednávky preferují e-mail, telefon nebo osobní setkání. Výsledky průzkumu klientské oblasti byly potvrzeny i ze strany podniku, tedy je lze do jisté míry zobecnit: **B2B systém je momentálně využíván především menšími klienty.**

Po diskusi zjištěných výsledků s podnikem rovněž vyšlo najevo, že řada klientů se do systému sice zaregistrovala, ale objednávku již pak nikdy neprovedla, nebo pouze jednou. To může být způsobeno např. špatným prvním dojmem, což bylo rovněž okrajově předmětem průzkumu. Klienti byli totiž dotázáni na jejich první dojem z objednávání přes velkoobchodní systém. Také zde výsledky podpořily teorii, že systém preferují převážně menší klienti. Pozitivní první dojem měli pouze klienti Z1 a Z2, tedy s odběrem do 10 000 Kč. Jejich objednávky obvykle obsahují více různých položek v kusovém množství. Systém považují za intuitivní a v minulosti se nesetkali s většími problémy při objednávání zboží od podniku. Nicméně, na klienty s vyššími odběry systém nezapůsobil tak dobře, a to zejména z pohledu grafického zpracování a dlouhé doby odezvy, které komplikují objednávání většího množství položek.

2.4.3.2 Klíčové vlastnosti systému

V průběhu průzkumu vyšlo najevo, že ani jedna ze zainteresovaných stran není se systémem spokojena. Konkrétní příčiny nespokojenosti byly blíže zkoumány z pohledu efektivity procesu, funkcionality a problémů systému či uživatelské přívětivosti.

1) Efektivita

Jak z předchozí analýzy B2B procesu objednávání, tak z provedeného průzkumu zkušenosti zainteresovaných stran se systémem vyplynulo, že B2B systém nesplňuje podmínky podniku pro efektivní spolupráci zaměstnanců a klientů.

Hlavní příčinou neefektivity je neexistující propojení B2B systému a účetního softwaru, který je v podniku využíván. Tento jev má za následek zdoluhavý administrativní proces. Nyní musí pracovník obchodu v každé přijaté objednávce zkontrolovat objednávané množství, cenovou kategorii a množství skladem. V případě zjištěných problémů musí pracovník obchodu kontaktovat klienta a konflikt v objednávce vyřešit, což délku procesu ještě více prodlouží. Neexistence propojení s účetním SW s sebou rovněž nese různá rizika, jako je například hromadění přijatých objednávek, riziko objednání vyprodaného zboží z důvodu neaktuálního stavu skladových zásob, či možnost vložit do košíku jakékoliv množství produktu (i v rozporu s cenovou kategorií daného klienta). Zkontrolovanou objednávku musí pracovník následně manuálně přepsat do účetního softwaru. IT pracovník musí na závěr manuálně aktualizovat zbývajících skladových množství v systému.

Z pohledu podniku je rovněž neefektivní trávit část pracovní doby zodpovídáním dotazů klientů týkajících se zboží, fotografií a jejich dostupnosti jen proto, že systém neposkytuje aktuální a kompletní informace. Příčinou snížené efektivity je i současný registrační formulář, který neposkytuje IT pracovníkovi dostatečné podklady pro okamžité schválení registrace a zařazení klienta do správné kategorie, nýbrž vede k nutnosti dohledávání informací online nebo kontaktování klienta.

2) Funkcionalita systému

Výsledky průzkumu ukázaly, že rovněž v oblasti funkcionality má podnik značné rezervy. Prvním prostorem pro zlepšení je důvěryhodnost a aktuálnost poskytovaných informací, které nejsou na odpovídající úrovni. Problémy vznikají v důsledku manuální aktualizace zásob, která je často prováděna dávkově po zpracování několika nahromaděných objednávek. Klienti však o této situaci informováni nejsou, a pokud se významnější klient rozhodne nakoupit větší množství zboží, může docházet k situacím, kdy podnik nebude schopen tuto poptávku uspokojit v důsledku nedostatku skladových zásob. V takových případech pracovník obchodu klienta kontaktuje s nabídkou alternativy. Pokud podobná situace nastane u významného klienta podniku, je zde velká pravděpodobnost, že bude k systému nedůvěřivý a objednávku již nezopakuje. Podobně, pokud klient nezíská z B2B systému veškeré potřebné informace, raději upřednostní objednávku jinou cestou (telefon, e-mail), jelikož by stejně musel kontaktovat podnik kvůli doplnění informací.

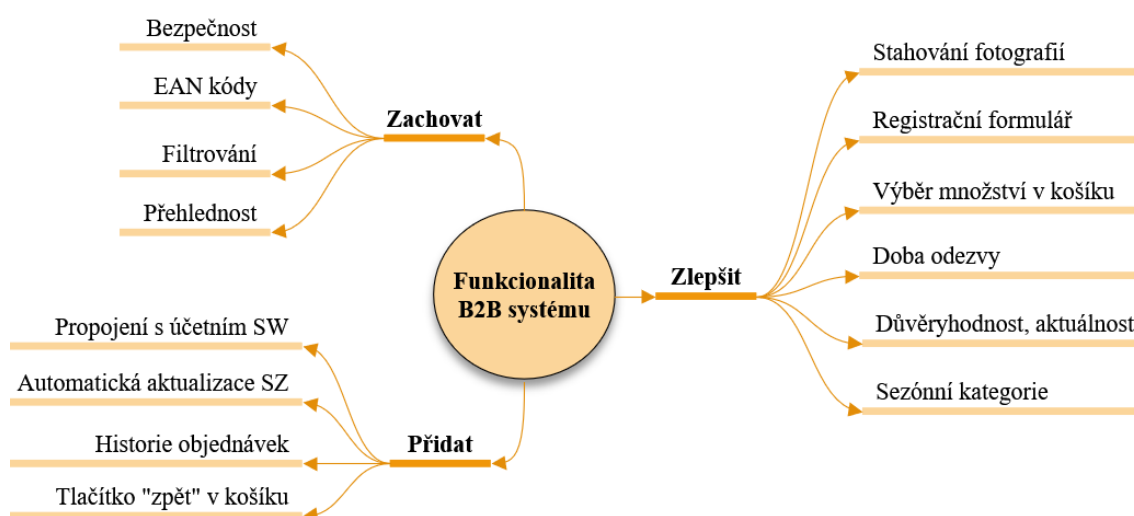
Zabezpečení B2B systému pomocí individuálního přihlašovacího jména a hesla je z pohledu zaměstnanců převážně vnímáno jako dostatečné a vhodné. Některé funkcionality, jako katalog zboží, se zobrazují i nepřihlášeným uživatelům: není zde však uvedena cena produktů z důvodu zachování konkurenční výhody. Díky tomu se potenciální klient může na základě sortimentu rozhodnout, zda podnik nabízí produkty kompatibilní s jeho obchodním zaměřením. Objednávky může odesílat pouze zaregistrovaný klient. Podnik rovněž jednou týdně zálohuje veškerá data v systému. Vzhledem k účelu systému byl tento způsob vyhodnocen jako postačující.

Klíčovým problémem je dle zaměstnanců i klientů příliš dlouhá odezva systému. Nedořešená funkcionality brání zaměstnancům v efektivnější práci, pokud je každé kliknutí podmíněno dlouhým načítáním systému. Vzhledem k tomu, že systém je rovněž jistou vizitkou podniku při obchodních jednáních vedení s klienty, je důležité, aby systém svou pomalostí neodrazoval potenciální klienty ještě před začátkem používání. Všichni dotazovaní klienti zmínili nezávisle na sobě dlouhou dobu odezvy, což samo o sobě vypovídá o nedostatečné úrovni této funkce. Významné klienty dlouhá doba odezvy odrazuje od častějšího objednávání přes systém.

Hlavním předmětem výzkumu byla identifikace funkcí, které zainteresovaným stranám nevyhovují, nebo dokonce v systému zcela chybí. Zaměstnancům chybí automatická aktualizace skladových zásob a kontrola. Další „chybou“ v B2B systému, na kterou upozornil pracovník obchodu, je možnost přepisu objednávaného množství v košíku na množství neodpovídající celému kartonu. Klienti objednávající celokartonové množství mají množstevní slevu, která se na kusové množství nevztahuje. Stávající systém není schopen rozpoznat chybu, proto v klientově objednávce dochází ke konfliktu množství a ceny, který je odhalen až při kontrole objednávky pracovníkem. Situaci je nutné následně řešit individuálně s klientem.

Zaměstnanci i klienti by uvítali vylepšení funkce stahování fotografií. Momentálně je tato funkce přístupná pouze zaměstnancům, kteří musí fotografie stáhnout a poslat klientovi jinou cestou. Opět se jedná o zbytečnou komunikaci mezi pracovníky a klienty. Úpravu by potřeboval také registrační formulář. Tvorbu nabídek pro ostatní klienty by zase ulehčilo přidání funkce exportu dat do Excelu. Nezbytnou a chybějící funkcí je propojení systému s účetním softwarem, které by dokázalo významně zvýšit efektivitu celého procesu objednávání.

Klientům dále v systému chybělo doplnění filtru o sezónní kategorie, jako jsou Vánoce, Valentýn a podobně. Jednomu klientovi chybělo tlačítko „zpět“ v košíku, další klienti by uvítali přidání záložky historie objednávek. Klienti často objednávají stále stejné či obdobné zboží, které nyní musí pokaždé znovu vyhledat. Historie objednávek by ulehčila práci rovněž manažerovi importu. Výhodami současného systému jsou EAN kódy zboží uvedené v objednávkách a možnost filtrování dle kategorie či ceny zboží, což zaměstnancům značně usnadňuje kontrolu přijatých objednávek a tvorbu nabídek. Hlavní poznatky z průzkumu jsou znázorněny na obrázku č. 25.



Obrázek č. 25: Myšlenková mapa – funkcionality B2B systému a její vylepšení

(Zdroj: vlastní zpracování)

3) Uživatelská přívětivost

Dle výsledků průzkumu klienti podniku považují systém za přehledný a srozumitelný, zejména díky možnosti filtrování zboží dle různých kategorií či využití vyhledávače. Klienti nemají problém se v systému zorientovat a úspěšně provést objednávku. Co činí objednávku v systému problematickou či nekomfortní je dle klientů kromě zmíněné dlouhé doby odezvy také nevyhovující grafické zpracování. Pozitivně všichni klienti hodnotili pouze přehlednost systému. U negativních prvků byly výsledky ovlivněné subjektivními názory a zkušenostmi jednotlivých účastníků. Někteří účastníci chválí umístění filtru v záhlaví tabulky a celkové tabulkové rozvržení, jiní toto grafické zpracování systému naopak vytýkali, protože se záhlaví neposouvá společně se zbytkem tabulky a filtr by přemístili doleva od tabulky. Obecně pak klienti zmiňovali jako hlavní nedostatek celkový vizuální styl, který působí amatérsky, nedotaženě a zastarale.

Výsledky prokázaly, že úprava grafické stránky je z pohledu zainteresovaných stran nezbytná. Za účelem tvorby uživatelsky přívětivějšího systému bude však zapotřebí provedení dalších analýz a užší spolupráce podniku s klienty.

2.4.3.3 Hlavní problémy B2B systému

Podnik poměrně často řeší problémy způsobené neaktuálností a nekompletností systému. Klienti objednávají množství, které neodpovídá jejich cenové kategorii, nebo zboží, které je ve skutečnosti již vyprodané. Dále se podnik setkává se žádostmi klientů o doplnění chybějících informací, fotografií produktů pro své e-shopy či technickými problémy, které jsou směřovány na IT pracovníka. Klienti za největší slabou stránku systému považují jeho dlouhou dobu odezvy. Dotazovaní klienti v minulosti kontaktovali podnik kvůli nemožnosti dokončit objednávku, z důvodu příliš dlouhého schvalovacího procesu registrace či vyprodaného zboží. Většina z těchto problémů není vážného charakteru, ale vede ke zbytečné a zdlouhavé komunikaci mezi podnikem a jeho klienty, která zdržuje obě strany.

2.4.3.4 Potřeby a požadavky

Pro tvorbu nové či vylepšené verze systému je nezbytné identifikovat potřeby a požadavky zainteresovaných stran (uživatelů systému). Klíčovou potřebou podniku je integrace všech používaných aplikací – v tomto případě B2B systému a účetního softwaru. V současné době je systém integrován pouze s podnikovým e-mailem. Propojením systémů by byla pokryta valná většina potřeb zaměstnanců. Mezi další požadavky a přání zaměstnanců lze zahrnout již výše zmíněné omezení košíku, opakovací objednávky a hloubkovou kontrolu dat v systému, jelikož ho využívají jako nástroj pro kontrolu přijatých objednávek jinou cestou (e-mail, telefon, obchodní jednání s klientem). Potřebou IT pracovníka je automatizace co největšího množství jeho každodenních rutinních činností. Zájemem a zároveň požadavkem vedení je vytvořit pro své klienty a zaměstnance efektivní a uživatelsky přívětivý systém, za současného omezení investic na nezbytné minimum. Klienti očekávají adekvátní rychlost, přehlednost a dostupnost – zkrátka v kteroukoliv denní dobu systém otevřít a co nejrychleji získat to, pro co přišli. Nezbytnou podmínkou klientů je také aktuálnost a úplnost uvedených informací, sloužících jako podklad pro jejich obchodní rozhodování.

Někteří klienti (zejména s většími odběry) jako nutnou podmínku častějšího využívání systému uvádí kompatibilitu B2B systému a jeho výstupů se svými podnikovými IS. Potřebou klientů je i vytvoření uživatelsky přívětivého a graficky vyhovujícího systému.

2.4.3.5 Stávající uživatelé velkoobchodního systému

V rámci skupinového rozhovoru se zaměstnanci byl také položen doplňující dotaz na současné uživatele velkoobchodního systému (VOS) a jejich aktivitu. Ačkoliv jsou všichni velkoobchodní i maloobchodní klienti pro podnik důležitým zdrojem příjmu a v praxi mezi nimi není striktně rozlišováno, podnik by logicky uvítal, kdyby více klientů s vyššími odběry využívalo k objednávání velkoobchodní systém z důvodu úspory času při zpracování jejich objednávek. Pro účely průzkumu byli uživatelé B2B systému rozděleni do dvou skupin: **významní klienti s předpokládaným měsíčním odběrem nad 15 000 Kč** a **ostatní klienti s předpokládaným měsíčním odběrem do 15 000 Kč**. Výsledky průzkumu jsou shrnuty v tabulce č. 14 a dále graficky znázorněny.

Tabulka č. 14: Charakteristiky velkoobchodního systému (ke dni 18. 3. 2021)

(Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu)

Charakteristika velkoobchodního systému	Počet	[%]
Provedené objednávky (od zavedení v r. 2018)	287	-
Zaregistrovaní uživatelé	372	100
významní klienti (nad 15 000 Kč)	30	8,06
ostatní klienti (do 15 000 Kč)	342	91,94
Uživatelé, kteří využili VOS pouze jednou	29	100
významní klienti (nad 15 000 Kč)	4	13,79
ostatní klienti (do 15 000 Kč)	25	86,21
Uživatelé, kteří využili VOS opakovaně	33	100
významní klienti (nad 15 000 Kč)	6	18,18
ostatní klienti (do 15 000 Kč)	27	81,82

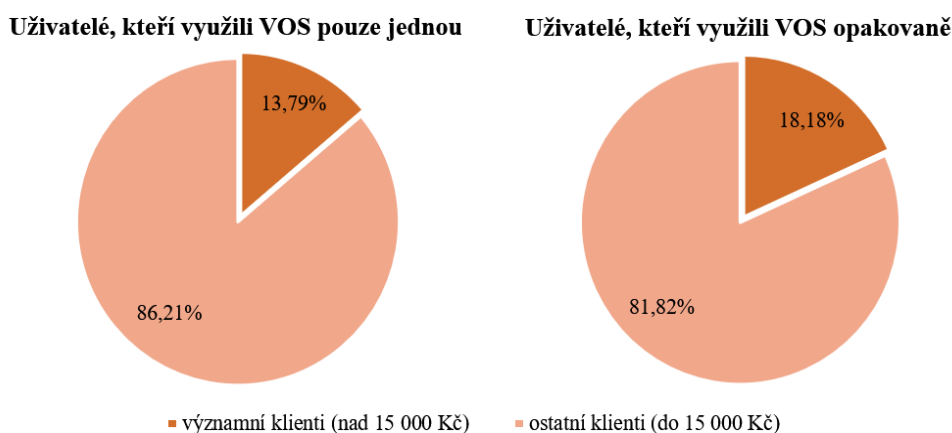
Jak vyplývá z tabulky č. 14, od zavedení současné verze v roce 2018 bylo v B2B systému ke dni 18. 3. 2021 provedeno celkem pouze 287 objednávek. Aktuálně je v systému zaregistrováno 372 klientů. Konkrétně registraci provedlo 30 významných klientů (8,06 %) a 342 ostatních klientů (91,94 %). Bohužel, ne všichni registrovaní uživatelé systém opravdu využili k objednávání. Alespoň jednu objednávku provedlo 62 uživatelů, zbylých 310 uživatelů své působení v systému zakončilo pouze registrací.

Dle výsledků je evidentní, že systém významnými klienty v současnosti není příliš oblíben a využíván, což je pro podnik nežádoucí jev. Ze zjištěných hodnot dále vyplývá, že B2B systém je populárnější spíše u uživatelů s menším odběrem. Graficky je tento jev znázorněn níže (graf č. 1).



Graf č. 1: Zaregistrovaní uživatelé systému a jejich procentuální poměr
(Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu)

Naneštěstí, provedená registrace pro podnik ještě není konverzí tvořící zisk. Podnik může z registrovaného uživatele profitovat až po provedení objednávky. Proto byly dále zkoumány následující jevy: **kolik uživatelů systém vyzkoušelo a po první objednávce se k systému již nikdy nevrátilo, a kolik klientů využilo B2B systém opakovaně** (tj. dvakrát a více). **Pouze jednou** systém vyzkoušelo celkem **29 uživatelů**, přičemž pouze čtyři klienty lze považovat za významné (13,79 %). Zbylých 25 uživatelů (86,21 %) provedlo objednávku do 15 000 Kč. **Opakovaně** pak B2B systém využilo **33 uživatelů**, a to konkrétně šest významných klientů (18,18 %) a 27 ostatních klientů (81,82 %). Tyto jevy jsou opět zachyceny graficky na následující straně (graf č. 2).



Graf č. 2: Další zkoumané jevy a jejich procentuální poměr
(Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu)

2.4.4 Závěry z analýzy požadavků a limity průzkumu

Kvalitativní výzkum byl zaměřen na identifikaci problémových oblastí současného B2B systému v podniku a průzkum požadavků a potřeb dvou vybraných zainteresovaných stran – zaměstnanců a klientů. Pro účely průzkumu byla zvolena technika částečně strukturovaných rozhovorů, a to ve formě skupinového rozhovoru se zaměstnanci a individuálních rozhovorů s klienty podniku.

Výsledky průzkumu poukázaly na fakt, že ačkoliv všichni dotazovaní zaměstnanci se systémem ve větší nebo menší míře pracují pravidelně minimálně třikrát za měsíc (přičemž dva z pěti dotazovaných dokonce denně), klienti B2B systém nepoužívají do takové míry, jak by si podnik představoval. Objednávání přes systém preferují dle výsledků průzkumu spíše zákazníci s menšími měsíčními odběry. Klienti s odběrem nad 10 000 Kč měsíčně systém využívají spíše při zvláštních příležitostech, kdy objednávají menší množství určitého docházejícího zboží.

Dále bylo zjištěno, že stávající systém není dostatečně efektivní z pohledu procesu objednávání, jelikož zpracování přijaté objednávky se nyní rovná zdoluhavému administrativnímu procesu. Jako hlavní příčina tohoto stavu byla identifikována neexistence propojení (rozhraní) mezi B2B systémem a účetním softwarem užívaným v podniku. To nutně vede ke kontrole objednávky ze tří různých pohledů (objednané množství, cena a skladové množství), manuálnímu přepisu každé objednávky do účetního SW a rovněž manuální aktualizaci skladových zásob v systému. Propojením těchto dvou systémů by byly tyto činnosti zautomatizovány a nedocházelo by k hromadění objednávek a objednávkám již vyprodaného zboží.

Kromě chybějící integrace systémů průzkum poukázal také na nedůvěryhodnost a neaktuálnost systému z pohledu jeho uživatelů – ať už se jedná o chybějící informace u některých produktů, nebo neaktuální stav skladových zásob. Uživatelé jako velký problém vnímali dlouhou dobu odezvy systému, která jim brání v častějším používání systému – nemají na něj dostatečnou trpělivost. Poměrně překvapivý byl fakt, že klienti velmi negativně hodnotili celkový vizuální styl systému. Systém se tedy v současné době nedá označit za uživatelsky přívětivý, ač je dle slov klientů dostatečně přehledný.

Zainteresované strany rovněž vyslovily svá očekávání, přání a požadavky na novou verzi: např. požadavek na přidání historie objednávek, možnost stahování fotografií, změny v košíku nebo úpravu registračního formuláře.

Výzkum byl limitován zejména probíhající pandemií COVID-19, která neumožnila osobní návštěvu podniku ani klientů, a rozhovory musely probíhat online formou. Současná situace rovněž komplikovala domluvu rozhovorů s klienty, která se řídila především podle jejich časových možností. Z toho důvodu se podařilo ve stanoveném čase oslovit pět účastníků z různých cenových kategorií, což pro podnik nemusí mít dostatečnou vypovídající hodnotu. Zaměření průzkumu je poměrně široké: průzkum si kladl za cíl především identifikovat hlavní problémové oblasti, na které by se podnik měl při tvorbě nové verze zaměřit, a podrobit je dalšímu, hloubkovému zkoumání. Mezi tyto oblasti patří zejména grafická stránka systému, doba odezvy a uživatelská přívětivost. V neposlední řadě byl průzkum zatížen subjektivitou zúčastněných stran, jelikož každý uživatel má vlastní preference a zvyklosti při práci s informačními systémy.

2.5 Analýza silového pole

Obecně lidé nejsou velkými příznivci změn. Vždy se jedná o zásah do zavedených pořádků a je potřeba se naučit s novým systémem pracovat. Zlepšení stávajícího velkoobchodního systému by mohlo mít významný dopad na dosavadní fungování firmy a přijímání objednávek. S objednávacím systémem pracují jak zaměstnanci podniku, tak jeho klienti. Navrhovaná změna je zaváděna právě s cílem těmto lidem práci zjednodušit a přimět více klientů k objednávání přes B2B systém. Přesto se vždy najdou jedinci, kteří budou změnu bojkotovat. Provádět změnu má smysl pouze tehdy, pokud pozitivní účinky změny převládnu nad negativními. Proto byla provedena analýza silového pole, která hlavní jedince a síly pro a proti identifikuje a vyhodnocuje **na hodnotící škále od -10 do +10**. Hodnocení bylo provedeno na základě konzultace s pracovníkem podniku. V podniku nyní pracuje 11 zaměstnanců včetně vedení.

2.5.1 Síly působící pro změnu

Zlepšení stávajícího velkoobchodního systému by nejvíce uvítal **pracovník obchodu**, který v současné době v podniku zpracovává všechny přijaté objednávky a manuálně je přepisuje do účetního softwaru Pohoda.

Zavedení vylepšené verze systému by pro pracovníka obchodu znamenalo odbourání nudné, manuální a především zbytečné práce, a tím pádem zvýšení efektivity práce. Rovněž by v důsledku zavedení řešil méně dotazů od klientů. **Manažer importu** nepracuje se systémem tak často jako pracovník obchodu, ale přesto je nutným doplňkem jeho pracovní činnosti. Systém využívá jako katalog zboží pro tvorbu nabídek pro klienty, kteří preferují objednávky přes e-mail, nebo jako kontrolu při řešení problematických objednávek. Nový systém by mohl být zajímavý pro více uživatelů s důsledkem potenciálního přechodu klientů na nový způsob objednávání – to by pro manažera importu znamenalo tvoření menšího počtu nabídek. Zlepšení systému by rovněž znamenalo méně dotazů od klientů, kterými by se musel zabývat.

Klíčovou silou, která je rozhodující v procesu každé změny, je **vedení podniku**. Změnou velkoobchodního systému by vedení získalo více spokojených klientů a vyšší efektivitu a spokojenost zaměstnanců. Další výhodou by byla redukce chyb a překlepů v objednávkách způsobených lidským faktorem, které vznikají v průběhu přepisování. Vedení podniku rovněž využívá systém při jednáních s potenciálními klienty, proto by jeho zlepšení mělo přispět k udržení dobré image podniku a získání nových klientů.

Jelikož podnik již v minulosti evidoval několik stížností ze strany klientů využívajících **stávající velkoobchodní systém** (zkráceně VOS), budou tito klienti pravděpodobně zastupovat stranu podporující změnu. Vytvoření přehledného, uživatelsky přívětivého a rychlejšího systému by je mohlo přimět k jeho aktivnějšímu využívání, a rovněž zamezit případným nejasnostem v průběhu procesu objednávání. Díky vylepšenému systému by klienti získali přístup ke všem nabízeným produktům včetně informace o dostupných skladových zásobách, takže by plánování objednávek bylo usnadněno a redukovala by se nutnost zdlouhavé e-mailové komunikace s pracovníky podniku.

Poslední silou, prakticky vynucující změnu objednávacího systému, je stávající vysoká **neefektivita objednávání**. Jelikož vyřizování objednávek není jedinou pracovní náplní pracovníka obchodu, v podniku často dochází k hromadění nevyřízených objednávek. V důsledku hromadění objednávek může snadno dojít k situaci, kdy zákazník objedná již vyprodané zboží, jelikož IT pracovník aktualizuje stav skladu až po kompletním vyřízení objednávky. Dalším klíčovým důvodem neefektivity je nutnost provádět zdlouhavé manuální a kontrolní činnosti, které prodlužují čas vyřízení objednávky.

2.5.2 Síly působící proti změně

Ačkoliv v konečném důsledku mu změna práci významně ulehčí, zástupcem sil **působících proti změně** bude především **IT pracovník**, který bude za danou změnu zodpovědný, a to nejen z technického hlediska. Mimo jeho běžné pracovní činnosti mu přibudou povinnosti navíc, jako je např. konzultace požadavků podniku na nový systém se zástupcem externí firmy. Rovněž se bude podílet na technickém řešení a migraci dat.

Další silou, která může působit proti zaváděné změně, je firemní **grafik**. Při zavádění nové verze systému a revizi jeho obsahu mohou vyplynout nesrovnalosti v oblasti nedostupných produktových fotografií a designu, které bude třeba upravit a případně dofotořit. S dalším rozšiřováním systému bude třeba fotografovat i produkty nově zařazené do portfolia. Není dále vyloučeno, že bude nutná účast firemního grafika na tvorbě vzhledu nového velkoobchodního systému.

Pracovník sociálních médií bude mít na starosti propagaci nového systému na sociálních sítích a ve formě rozesílání newsletterů stávajícím i potenciálním klientům systému. Vzhledem k tomu, že se bude jednat víceméně o jednorázovou záležitost, by neměl být odpor této síly tak velký.

Změně velkoobchodního systému zřejmě nebudou fandit ani **klienti**, kteří momentálně stále pro objednávání preferují formu e-mailové komunikace (nabídky v Excelu). Jedná se zejména o dlouhodobé a poněkud konzervativní zákazníky, kteří jsou na tento způsob zvyklí a nehodlají se přeučovat na nový, z jejich pohledu složitější systém. Z plánované změny mohou mít pocit, že se jim podnik bude snažit tento nový systém násilím vnutit a ohrozí zavedené pořádky. Také se může jednat o významné zákazníky, kteří využívají své vlastní informační systémy, ze kterých pouze vygenerují objednávku a zašlou do podniku, a proto pro ně změna systému nebude relevantní.

Poslední identifikovanou silou proti je **pracovník podnikového skladu**, jehož účast bude nutná při provádění důkladné inventarizace a kontroly skladových zásob před konečným zavedením nové verze systému, která již následně bude skladové množství aktualizovat automaticky dle stavu zásob v účetním softwaru Pohoda.

2.5.3 Vyhodnocení analýzy sil

Celkem bylo v rámci analýzy sil identifikováno pět hlavních sil působících pro změnu a pět sil působících proti změně. Tento počet zdaleka nemusí být konečný, což by mohlo být odhaleno v rámci dalšího průzkumu. Všechny hlavní identifikované síly včetně jejich ohodnocení na škále od -10 do +10 jsou uvedeny v tabulce č. 15 níže. Z výsledků je patrné, že síly podporující změnu převládly nad silami působícími proti ($+39 - 27 = +12$), v podniku jsou tedy příznivé podmínky pro podporu změny systému.

Tabulka č. 15: Síly působící pro změnu a proti změně

(Zdroj: vlastní zpracování po konzultaci s pracovníkem podniku)

→ Síly podporující změnu	Pracovník obchodu	+10	Změna (zlepšení) VOS	IT pracovník	-9	Síly působící proti změně ↓
	Manažer importu	+6		Grafik	-5	
	Vedení podniku	+9		Pracovník sociálních médií	-2	
	Klienti využívající VOS	+5		Klienti preferující e-mail	-8	
	Neefektivita objednávání	+9		Pracovník podnikového skladu	-3	
	Celkem pro změnu	+39		Celkem proti změně	-27	

2.6 Souhrn analýz

V úvodu analytické části byla představena zkoumaná společnost, která se zabývá importem domácích potřeb z asijských zemí pro českou (a slovenskou) velkoobchodní a maloobchodní síť a koncové zákazníky. Velkoobchodní a maloobchodní zákazníci tvoří zhruba 90 % obrátu společnosti, a proto se stali hlavním předmětem analýzy. Dále bylo v práci stručně přiblíženo umístění společnosti v dodavatelsko-odběratelském řetězci a rozebrány vztahy s obchodními partnery společnosti. Společnost se nachází přesně uprostřed dodavatelsko-odběratelského řetězce. Podnik tradičně dováží zboží, které je součástí produktového portfolia, ale po domluvě s významným zákazníkem dokáže sehnat také zboží s přihlédnutím k jeho vlastnímu návrhu a preferencím. Dobré vztahy jsou v odvětví klíčové: vyjednávací síla odběratelů (B2B klientů) je velmi vysoká a podnik se musí snažit vycházet jejich požadavkům maximálně vstříc.

Ačkoliv podnik preferuje navázání dlouhodobé spolupráce, změna dodavatele by pro podnik v případě nutnosti byla akceptovatelná, pokud by jeho služby a kvalita produktů již nadále nekorespondovaly se strategií společnosti. Podnik se pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí, proto musí dlouhodobě usilovat o udržení konkurenční výhody a udržování dobrých vztahů a kvality poskytovaných služeb.

Pro získání prvotního náhledu na fungování společnosti na trhu a zmapování současné situace uvnitř podniku byla nejprve provedena analýza **metodou 7S**. Jednotlivé faktory byly rozepsány v podkapitole 2.2 včetně jejich shrnutí. V rámci souhrnu analýz bude posouzeno, zda jsou jednotlivé interní faktory spíše ve vzájemném souladu či nesouladu (jestli je mezi nimi pozitivní nebo negativní korelace). Hodnotící škála (tabulka č. 16) byla proto zvolena následovně (žádná korelace je označena nulou a bílou barvou):

Tabulka č. 16: Hodnotící škála pro zhodnocení interních faktorů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozitivní korelace		Negativní korelace	
3	silná	silná	- 3
2	střední	střední	-2
1	slabá	slabá	-1

Výsledky jsou zobrazeny ve shrnující tabulce č. 17. Hodnocení bylo provedeno na základě předchozí analýzy interních faktorů a konzultace s pracovníkem podniku.

Tabulka č. 17: Zhodnocení korelace mezi jednotlivými faktory 7S

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a rozhovorů)

7 S	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills	Shared values
Strategy		2	-2	1	-1	2	3
Structure	2		-1	3	1	2	1
Systems	-2	-1		0	-3	1	-2
Style	1	3	0		1	1	2
Staff	-1	1	-3	1		3	-1
Skills	2	2	1	1	3		1
Shared values	3	1	-2	2	-1	1	

Hlavními pilíři strategie podniku jsou dovoz kvalitního zboží dle požadavků zákazníků, poskytování doprovodných služeb, zachování vynikajících a dlouhodobých vztahů s dodavateli a odběrateli a zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zákazníků podniku. Z tabulky vyplývá, že **používané systémy v podniku nejsou zcela v souladu s touto strategií**. Stávající nespokojenost klientů s velkoobchodním systémem může narušovat výše zmíněné dobré vztahy s klienty, které podnik považuje za svou devizu. Obdobná situace se objevuje i u pracovníků (staff), kterým nevyhovující verze B2B systému komplikuje práci místo aby ji ulehčovala, což by mělo být primárním účelem každého informačního systému. Systémy v podniku negativně korelují téměř se všemi faktory, s výjimkou (technických) schopností zaměstnanců podniku, které jsou odpovídající.

Podnik si cení kreativity a zkušeností svých zaměstnanců a každý import je společnou prací, při níž pracovníci zužitkují technické znalosti, znalost cizího jazyka, schopnost zaujmout potenciální klienty či zručnost. Mezi sdílené hodnoty společnosti patří mimo jiné také dlouhodobá spokojenost zákazníků a zaměstnanců. Právě nespokojenost pracovníků může kromě nedostatečné technické podpory jejich činnosti ovlivnit například to, že podnik neposkytuje dostatek příležitostí k osobnímu rozvoji a motivaci.

V návaznosti na výsledky analýzy metodou 7S a zmíněnou hodnotu spokojenost zákazníků a zaměstnanců byla provedena **analýza procesu B2B objednávání** za účelem nalezení úzkých míst. Celý proces byl slovně popsán a znázorněn pomocí řady procesních modelů, a to se zohledněním obou úhlů pohledu – zákazníka i zaměstnanců. Zákazník je spouštěčem procesu, který po schválení jeho registrace podnikem a přihlášení do systému samotnou objednávku provádí. Ačkoliv jisté nedostatky týkající se málo detailního registračního formuláře vyplynuly ještě před započítím procesu, hlavní příčinu snížené efektivity lze nalézt až po odeslání dané objednávky do podniku.

Podnik kromě velkoobchodního systému využívá také účetní software Pohoda, který slouží k evidenci zboží, objednávek od klientů, sledování aktuálního stavu skladových zásob a evidenci faktur a výdejek pro sklad. Bohužel, momentálně neexistuje žádné rozhraní, které by umožnilo komunikaci tohoto softwaru se systémem. Proto je nezbytné každou přijatou objednávku v podniku manuálně zpracovat, zkontrolovat a přepsat. Zadání jedné objednávky o deseti různých položkách do účetního softwaru trvá v současné době průměrně **27 minut**.

Proces objednávání zahrnuje řadu rutinních činností, které brání zvýšení efektivity práce zaměstnanců: kontrola zadaného množství, kontrola skladových zásob, manuální přepisování apod. Odstranění těchto činností musí jít ruku v ruce se zavedením vylepšené verze systému. Před jeho zavedením je však nezbytné provést analýzu preferencí zainteresovaných stran na novou verzi. Mezi podnikem očekávané přínosy zavedení systému patří zvýšení počtu aktivních uživatelů a zvýšení efektivity procesu objednávání. Z toho důvodu byl proveden průzkum požadavků klientů a zaměstnanců formou rozhovorů, kdy účastníci na základě zodpovězení okruhů otázek zformulovali svůj názor na stávající verzi B2B systému a základní požadavky na novou verzi.

Kvalitativní výzkum provedený v rámci analytické části diplomové práce měl za úkol odhalit nejzávažnější problémy současného B2B systému, které snižují efektivitu práce zaměstnanců a odrážejí zákazníky od jeho častějšího používání. Z výzkumu vyplynulo, že zatímco zaměstnanci se systémem pracují téměř na denní bázi, zákazníci ho příliš často nevyužívají, nebo ho používají k jiným účelům, než byl původně určen.

Objednávání přes B2B systém je pro zaměstnance jistým ulehčením, jelikož takto zadaná objednávka (oproti objednávce provedené přes e-mail) již obsahuje EAN kód zboží a cenu. Zaměstnanci ho využívají také jako pomocný katalog při vytváření nabídek v Excelu, kdy mohou přehledně filtrovat požadovaný druh zboží včetně ceny. Proto podnik preferuje přijímání objednávek touto cestou. Tady však dochází ke srážce s realitou, neboť zákazníci ze systému nejsou zrovna nadšení. Podnik nejčastěji přes systém přijímá objednávky od menších klientů, kteří objednávají více druhů zboží v kusovém množství. Bohužel, významní klienti s velkými odběry tento způsob nepreferují z různých důvodů: je pro ně příliš pomalý, nevyhovuje jim grafická podoba, nemohou rychle nahrát objednané zboží do svých systémů (což je u objednávek v Excelu možné), mají doplňující dotazy ke zboží, speciální požadavky nebo negativní zkušenosti se systémem z minulosti. Někteří zákazníci systém používají jako katalog zboží, které následně objednájí raději e-mailem nebo telefonicky, protože k objednávce mohou připojit i další dotazy. To je ale z pohledu podniku neefektivní.

Identifikované problémy ze strany zaměstnanců. Pracovník obchodu se do styku se systémem dostává denně při vyřizování objednávek. Manažer importu zhruba dvakrát do týdne řeší problémy s klienty nebo připravuje nabídky, takže systém využívá především jako kontrolu nebo katalog zboží.

Vedení podniku se systémem pracuje na obchodních jednáních, kde ho využívá jako portfolio produktů, nebo do něj přímo zadává dojednané objednávky. V případě, že vedení (či jiný pracovník) narazí na nesrovnalosti v systému, řeší je s IT pracovníkem, který systém denně kontroluje, opravuje chyby, zadává nové položky nebo aktualizuje zbylé skladové zásoby. IT pracovník rovněž potvrzuje nové registrace klientů na základě relativně **stručného registračního formuláře**.

Mnohdy tedy nastává problém ještě před začátkem procesu objednávání, kdy pracovník IT musí klienta zařadit do správné cenové kategorie. Vzhledem k tomu, že pracovník má k dispozici pouze několik kusých informací získaných z formuláře, často klíčové informace dohledává na webových stránkách klienta nebo musí poprosit pracovníka obchodu o doplnění chybějících údajů telefonicky, což registraci zdrží.

Ačkoliv byl v roce 2018 vytvořen systém za účelem ulehčení práce zaměstnancům, v dnešní době již jeho funkce nejsou dostačující. Hlavním problémem je **dlouhá odezva B2B systému**. Katalog zboží se dlouho načítá a občas dokonce dojde k samovolnému odpojení. Pokud však opomeneme tento problém, který má zásadní vliv na spokojenost všech uživatelů systému, narazíme na další nedostatky, které snižují efektivitu práce. Některé z těchto problémů již vyplynuly z předchozí analýzy procesu. Valná většina problémů má stejnou kořenovou příčinu – **není vytvořeno žádné rozhraní**, které by umožnilo komunikaci mezi velkoobchodním systémem a účetním softwarem Pohoda.

Pracovník obchodu musí každou přijatou objednávku z B2B systému zkontrolovat z různých úhlů pohledu (množství, skladové zásoby, cena), jelikož **systém umožňuje zadat i objednávku, která nekoresponduje s nastaveným profilem klienta**. Příkladem může být zákazník, který běžně objednává celé kartony za zvýhodněnou cenu (tudiž přesně stanovené množství výrobků dle přepravních norem společnosti). Systém mu však umožní v košíku manuálně přepsat předvyplněný počet kusů na číslo, které neodpovídá celému kartonu. Dalším závažným nedostatkem je **manuální aktualizace skladových zásob**. Pokud IT pracovník nestihne včas zaktualizovat zboží skladem na základě vyřízených objednávek, zákazník si může nevědomky objednat i zboží, které ve skutečnosti již skladem není. Tak dochází ke zbytečným problémům, které podnik musí řešit ještě před manuálním přepsáním objednávky do Pohody.

Není proto divu, že pracovníci často nestíhají vyřizovat **nahromaděné objednávky**. Navíc při manuálním přepisování většího množství objednávek může snadno dojít k chybě nebo přehlédnutí. Obzvlášť pokud v mezičase musí vyřizovat **doplňující dotazy klientů** ohledně zboží nebo zasílat vyžádané fotografie objednaného zboží klientům. Zásadním problémem z pohledu zaměstnanců podniku, který by měl být do budoucna odstraněn, je tedy **zbytečné manuální přepisování každé objednávky**. Každá mince má však dvě strany, proto je nutné brát v potaz také problémy zákazníků.

Identifikované problémy ze strany klientů. Výzkum byl prováděn na vzorku pěti klientů, přičemž každý z nich spadal do jiné kategorie předpokládaných měsíčních odběrů (v tisících Kč). Obecně lze tvrdit, že B2B systém využívají častěji klienti spadající do kategorie nízkých odběrů, tedy zhruba do 15 000 Kč měsíčně. Konkrétně Z1 s nejnižším odběrem kusového zboží do 5 000 Kč využívá systém nejčastěji z účastníků, zhruba dvakrát měsíčně (při každé objednávce). Frekvence objednávek od klientů s vyšším odběrem se odvíjí od aktuální situace na trhu a především stavu jejich skladových zásob – systém tedy využijí pouze „v případě nutnosti“. Objednávky přes B2B systém preferují zejména klienti s menšími odběry, významnější klienti si většinou nechávají připravit nabídky na míru, protože na ně systém neudělal dobrý dojem.

První dojem klienta z prostředí systému často rozhoduje o tom, zda klient bude daný systém používat i nadále. V případě zkoumaného B2B systému první dojem nebyl zvlášť oslnivý, a to zejména z důvodu již zmíněné dlouhé odezvy systému. Pro zákazníka objednávacího malé objemy kusového zboží je dle výsledků dostačující, ale podnik primárně na tyto klienty necílí. Klíčem ke zvýšení efektivity je zautomatizovat především velké objednávky, které musí být nyní dlouze zpracovávány podnikem.

Zákazníkům obecně nejvíce vadí **dlouhé načítání**, případně dokonce spadnutí systému, které neumožní dokončit vytvořenou objednávku. Jeden zákazník má rovněž negativní zkušenost s **dlouhým čekáním na potvrzení registrace**, které bylo navíc doprovázeno nutností poskytnout doplňující informace přes telefon. Jedním z dalších důvodů, proč zákazníci raději vyhledávají zadání objednávky jinou formou, jsou **nekompletní údaje o zboží**. V systému údajně občas chybí i základní identifikace výrobku, jako jsou rozměry či barva. Někteří zákazníci tedy systém využijí jako katalog zboží pro vytvoření „nákupního seznamu“, ale objednávku v systému už neprovedou.

Ani z vizuálního hlediska systém nevyhovuje zákazníkům po všech stránkách. Klienti nejsou spokojeni s **grafikou systému**, působí na ně amatérským dojmem. Mají problém zejména s jeho tabulkovým provedením. Pokud zákazník prohlíží větší množství zboží a posune stránku níž, záhlaví tabulky se posouvá spolu se stránkou, takže není již snadné poznat, jaká data jsou v daném sloupci. Některým zákazníkům rovněž nevyhovuje pozice filtru zboží, umístěného nad zbožím.

Zákazníci jako svou **negativní zkušenost** s velkoobchodním systémem nejčastěji uvádí dlouhé načítání, které zdržuje a odrazuje od většího nákupu, či čekání a komplikace při schválení registrace. Někteří klienti mají také zkušenost s objednáním zboží, které systém označil jako dostupné, ale z důvodu zastaralých dat v systému již bylo zboží ve skutečnosti vyprodáno. Pokud by nová verze B2B systému odstranila identifikované nedostatky, podnik by byl ochotný do ní investovat. Jedním z očekávaných přínosů změny je samozřejmě také zvýšení počtu aktivních uživatelů systému z řad klientů. Následuje přehledný výčet požadavků na novou verzi B2B systému, které vyplynuly z provedeného výzkumu (tabulka č. 18).

Tabulka č. 18: Požadavky zainteresovaných stran

(Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků výzkumu)

č.	Hlavní požadavky zaměstnanců	Hlavní požadavky zákazníků
1	méně administrativní práce	zachování přehlednosti systému, filtrování
2	vytvoření rozhraní mezi VOS a účetním SW	doplnění filtrování o sezónní kategorie
3	automatické odesílání objednávek do Pohody	snadná a rychlá orientace v systému
4	pevně stanovené množství v košíku (ks/karton)	rychlejší odezva systému a potvrzení registrace
5	možnost exportu nabídky z VOS do Excelu	doplnění chybějících údajů o zboží
6	automatická aktualizace skladových zásob	stanovený minimální odběr v košíku
7	méně doplňujících dotazů od klientů	zlepšení grafického vzhledu systému
8	detailnější registrační formulář	možnost stáhnout fotografie zboží
9	více aktivních uživatelů systému	historie provedených objednávek
10	odstranění rutinních činností, zrychlení VOS	tlačítko „zpět“ v košíku

Ze skupinového rozhovoru rovněž vyplynuly další charakteristiky stávajícího B2B systému, zejména počet stávajících uživatelů systému a jejich zařazení z pohledu předpokládaného měsíčního odběru. Byly odlišeny dvě skupiny uživatelů: významní klienti (odběr nad 15 000 Kč), a ostatní klienti (do 15 000 Kč).

Za existenci systému (tj. od roku 2018) bylo provedeno celkem **287 objednávek** a **372 registrací**. Konkrétně je v systému registrováno 30 významných klientů (8,06 %) a 342 ostatních klientů (91,94 %). Registrace klienta ještě nezaručuje následné aktivní využívání systému, což bylo bohužel podloženo i výsledky průzkumu. Z celkových 372 uživatelů provedlo objednávku **alespoň jednou 62 uživatelů**, což je velmi málo (necelých 17 %). Z celkového počtu 62 uživatelů navíc 29 klientů provedlo objednávku pouze jednou. Zbylých 33 uživatelů využilo systém opakovaně, tedy minimálně dvakrát. V obou případech pak výrazně převažovali ostatní klienti nad významnými. B2B systém tedy není u klientů celkově moc oblíbeným nástrojem.

Jelikož byla analýzou potvrzena nutnost změny z pohledu efektivity a vedení rozhodlo ve prospěch provedení změny, byla na závěr provedena krátká **analýza silového pole**. Navrhovaná změna (zlepšení) stávajícího systému se bude dotýkat zaměstnanců podniku i stávajících klientů. Celkem bylo identifikováno 10 sil: pět z nich působí pro změnu a pět proti změně, ale s různou intenzitou. Tato intenzita byla ohodnocena na škále od -10 do +10 na základě konzultace s pracovníkem podniku.

Mezi silami působícími pro změnu se nezbytně musí objevit pracovník obchodu, kterému změna významně ulehčí jeho práci. Rovněž změna potěší manažera importu a vedení podniku, stejně tak jako stávající uživatele velkoobchodního systému, kteří si na některé problémy opakovaně stěžovali. Frekvence a rozsah používání systému se u těchto uživatelů liší, proto působí pro změnu rozdílně velkými silami.

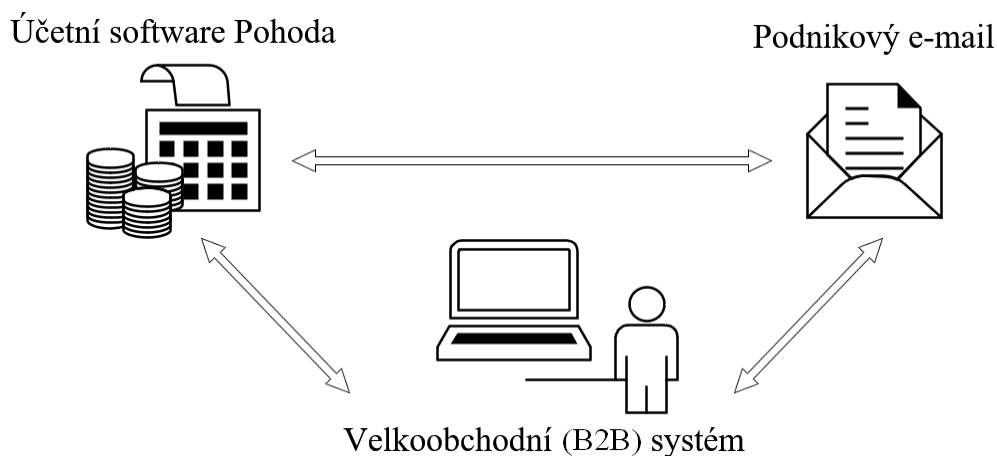
Síly působící proti změně zastupuje IT pracovník, na jehož bedra spadá zodpovědnost za technickou správnost provedení změny. Zavádění nové verze mu rovněž přidá starosti nad rámec jeho běžných pracovních povinností. Také pro grafika, pracovníka sociálních médií a pracovníka podnikového skladu bude zavedení změny znamenat jistou práci navíc (fotografování produktů, informování o změně na sociálních sítích nebo inventarizace skladu). Velkými fanoušky změny zřejmě nebudou ani klienti, kteří momentálně preferují objednávání přes e-mail a necítí potřebu tento systém měnit, naopak se mohou cítit změnou ohroženi. Zlepšením stávajícího systému však podnik může hodně získat, což nakonec potvrdily i výsledky analýzy sil, jelikož převážily síly působící pro změnu (+12). **Z toho důvodu bude návrhová část práce věnována rozpracování návrhu na zlepšení stávajícího B2B systému objednávání.**

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z analytické části vyplynuly hlavní oblasti, ve kterých má podnik rezervy – proces objednávání zboží B2B klienty a následné zpracování objednávky v podniku a samotný velkoobchodní (B2B) systém, který k tomuto objednávání slouží. V rámci analýzy procesu objednávání a průzkumu požadavků byly identifikovány hlavní příčiny neefektivity tohoto procesu a příčiny nespokojenosti vybraných zainteresovaných stran se stávající verzí systému. Rovněž byly zjištěny hlavní požadavky zainteresovaných stran na novou verzi, jejíž návrh je předmětem této části diplomové práce. Předložený návrh se zaměřuje především na redukci zjištěných příčin neefektivity procesu, potažmo jejich dopadu na proces a zaměstnance podniku, a popis efektů, které navrhovaná změna bude mít na proces objednávání. Návrh se také zabývá doporučením různých oblastí, které by bylo vhodné ve stávajícím velkoobchodním systému vylepšit, aby bylo dosaženo vyšší spokojenosti uživatelů systému – tedy zaměstnanců a klientů.

3.1 Integrace prvků informačního systému

Klíčovou příčinou neefektivity, ovlivňující celý B2B proces objednávání i každodenní pracovní činnost zaměstnanců podniku, je nedostatečná propojenost prvků podnikového informačního systému. Vzhledem ke své velikosti nemá podnik zaveden žádný složitý celopodnikový IS (např. ERP). Podnik k provádění své pracovní činnosti využívá tři základní prvky: účetní software Pohoda, velkoobchodní (B2B) systém pro objednávání a podnikový e-mail. Model spolupracujících prvků je znázorněn na obrázku č. 26.



Obrázek č. 26: Model spolupracujících prvků informačního systému podniku

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.1 Podnikový e-mail a kontaktní formulář

Jakmile zákazník dokončí objednávku přes velkoobchodní systém, potvrzení o přijaté objednávce je nyní automaticky zasíláno na osobní e-mail pracovníka obchodu. Problémy týkající se systému a jeho funkčnosti zase dosud řešil IT pracovník přes svůj osobní e-mail a telefon. Pracovníci však přes své osobní e-maily nevyřizují pouze objednávky z velkoobchodního systému, ale především ho používají jako hlavní komunikační prostředek, ať už v rámci podniku, nebo při styku s klienty.

Jelikož klienti momentálně nevyužívají velkoobchodní systém k objednávání příliš často, potvrzení o přijatých objednávkách rozhodně nepřichází pracovníkovi každý den. Občas se tedy může stát, že potvrzení o přijaté objednávce „zapadne“ mezi ostatními zprávami od klientů a zaměstnanců podniku, a pracovník obchodu ho zaregistruje až se zpožděním. Takové jednání zbytečně prodlužuje dobu vyřízení objednávky a působí neprofesionálně. Z toho důvodu doporučuji podniku **zřídit nový speciální e-mail** (např. b2b@xxx.cz), který bude sloužit výhradně k vyřizování objednávek, dotazů a problémů týkajících se velkoobchodního systému. Hlavní výhodou tohoto snadného řešení je lepší přehlednost, jelikož všechny přijaté objednávky ze systému budou pohromadě na jednom místě, a pracovník obchodu již nebude muset pracně dohledávat jednotlivé objednávky mezi ostatní korespondencí. Přístup do e-mailu by byl povolen pracovníkovi podniku, manažerovi importu, IT pracovníkovi a vedení (pro případnou kontrolu).

Nový e-mail bude nejen nastaven jako výchozí pro zasílání potvrzení o přijatých objednávkách ze systému, ale také bude napojen na další navrhované zlepšení: **kontaktní formulář**. Dosud museli zákazníci v případě doplňujících dotazů kontaktovat pracovníka telefonicky nebo přes osobní e-mail, a tento kontakt dohledávat na webových stránkách. Nově by klienti měli možnost reagovat přímo v systému, jakmile by narazili na nějaký problém. Kontaktní formulář by byl dvojího typu: obecný a konkrétní.

Odkaz na **obecný formulář** by byl viditelně uveden v záhlaví webové stránky s titulem „Kontaktujte nás“. Tento formulář by sloužil pro všeobecné dotazy klientů, případně jako nabídka pomoci pro nové klienty, kteří se v systému ještě neorientují. Obecný formulář by vyžadoval uvedení kontaktních údajů klienta (vyplnění jména, příjmení a kontaktního e-mailu). Prostor pro popsání zjištěného problému by pak klient dostal v předmětu a samotném textu zprávy.

Toto rozložení odpovídá formátu klasického e-mailu, kdy daná zpráva od klienta zaslaná přes kontaktní formulář bude se stejným předmětem a tělem zprávy doručena na nový speciální e-mail. **Druhým typem** kontaktního formuláře, který bych do B2B systému doporučila zavést, je formulář s názvem „**Dotaz ke zboží**“, který by byl dostupný na stránce každého produktu. Tento formulář by měl na rozdíl od obecného již předvyplněný předmět zprávy s názvem konkrétního zboží, tedy např. ve znění „*Dotaz ke zboží: Hrněk 500 ml, vzor růže*“, přičemž každý produkt má v systému jiný název a specifikaci.

Tím by bylo jednoznačně identifikováno zboží, o které má zákazník zájem, což by urychlilo komunikaci mezi podnikem a klientem. Také zde by zákazník musel vyplnit své kontaktní údaje a znění dotazu. Jakmile by pracovník obdržel na speciální e-mail upozornění o přijatém dotazu na zboží (např. na zboží, které již není skladem), mohl by si konkrétní zboží ihned zobrazit v systému a na základě dalších informací z účetního softwaru Pohoda nebo od spolupracovníků odpovědět např. na dotaz ohledně data očekávané dostupnosti daného zboží. Rozdíl mezi obecným a konkrétním formulářem dotazu na zboží je schematicky zachycen na obrázku č. 27.

Obrázek č. 27 zobrazuje dva vzájemně srovnatelné formuláře. Každý formulář má šedý hlavičkový pruh s názvem. Obecný formulář má pole pro předmět, jméno a příjmení, e-mail a velký textový pole pro dotaz. Konkrétní formulář má již vyplněný předmět a stejná pole pro osobní údaje a dotaz. Oba formuláře mají tlačítko 'ODESLAT DOTAZ' na dně.

Kontaktní formulář		Dotaz ke zboží	
Předmět:	<input type="text"/>	Předmět:	Dotaz ke zboží: Hrněk 500 ml, vzor růže
Jméno a příjmení:	<input type="text"/>	Jméno a příjmení:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>	E-mail:	<input type="text"/>
Dotaz:	<input type="text"/>	Dotaz:	<input type="text"/>
<input type="button" value="ODESLAT DOTAZ"/>		<input type="button" value="ODESLAT DOTAZ"/>	

Obrázek č. 27: Obecný a konkrétní kontaktní formulář – schéma

(Zdroj: vlastní zpracování)

Přijaté dotazy klientů by byly opět zodpovídaný z nově zřízeného speciálního e-mailu. Zavedení kontaktních formulářů by mělo ulehčit práci a ušetřit čas jak zaměstnancům podniku, tak klientům. Na rozdíl od telefonického hovoru bude automaticky vytvořen elektronický záznam o řešeném problému, ke kterému se bude moci pracovník i klient kdykoliv vrátit. Jak již napovídá propojení prvků e-mailu a účetního softwaru na obrázku č. 26, prostřednictvím nově zřízeného e-mailu budou rovněž zasílána potvrzení objednávky klientům vygenerovaná z účetního softwaru Pohoda.

3.1.2 Propojení účetního softwaru a B2B systému

V podniku je využíván účetní software Pohoda, který slouží především k evidenci přijatých objednávek, zboží, aktuálního stavu skladových zásob, faktur, výdejků apod. Veškeré přijaté objednávky jsou zapisovány do Pohody a data z účetního softwaru se promítají také do velkoobchodního systému – např. ve formě zbývajících množství skladem u produktů. Jak vyplynulo z předchozí analýzy, toto množství však často neodpovídá realitě. Kamenem úrazu je neexistující propojení Pohody a B2B systému.

Řešením by bylo **vytvoření rozhraní mezi Pohodou a velkoobchodním systémem**, které by umožnilo automatický přenos dat mezi těmito dvěma prvky. Jakmile by klient odeslal svou objednávku v systému, byla by kromě současného potvrzení o přijaté objednávce zaslána na e-mail podniku rovněž tato objednávka automaticky odeslána do Pohody. Již samotné propojení těchto dvou prvků IS by výrazně napomohlo podniku ve zvyšování efektivity procesu zpracovávání objednávky a nárůstu spokojenosti zaměstnanců a klientů.

Pracovník obchodu by již nemusel všechny objednávky přijaté přes systém manuálně přepisovat do Pohody a množství skladem by bylo aktualizováno automaticky (místo současné manuální aktualizace dat IT pracovníkem), což by pro podnik znamenalo významnou úsporu času a také snížení chybovosti v důsledku nutnosti přepisování položek. V návaznosti na automatickou aktualizaci dat by se zvýšila také důvěryhodnost a aktuálnost systému, který by nově ukazoval data odpovídající realitě (aktuálnímu stavu zásob v účetním softwaru). Při odeslání objednávky zákazníka do účetního systému by se na toto množství automaticky vytvořila v systému rezervace. Rezervované množství bude následně odečteno ze skladových zásob, které se zobrazují zákazníkům v B2B systému. Jiný zákazník by tedy již v momentě objednání viděl pouze zbývajících skladových množství a mohl této skutečnosti uzpůsobit svou objednávku. Již by nemělo docházet k situacím, kdy zákazníci objednají zboží, které není na skladě.

Konkrétní způsob propojení těchto systémů bude podnik pravděpodobně volit na základě znalostí a zkušeností stávajících pracovníků a svých časových a finančních možností. Rozhraní může být vytvořeno vlastními silami (patrně v režii IT pracovníka podniku), nebo v kooperaci s externí firmou. Jelikož je zadání poněkud specifické a zohledňuje identifikované požadavky podniku, doporučila bych spolupráci s externím dodavatelem.

3.2 Registrační formulář

Registrační formulář je prvním místem v procesu objednávání (respektive ještě před započítím tohoto procesu), kde může docházet ke snížení efektivity. IT pracovník na základě vyplněného registračního formuláře zařazuje klienty do různých cenových kategorií. Současný registrační formulář zahrnuje zejména identifikační údaje firmy a fakturační údaje (jméno a příjmení, název firmy, adresa, IČ, DIČ, telefon, e-mail atd.).

Pro přesnější zařazení je také po klientovi vyžadováno uvést předpokládaný měsíční odběr (výběr intervalu v tisících Kč, např. odběr do 5 000 Kč). Dále musí klient určit, zda bude objednávat v kusovém, nebo kartonovém množství, jelikož na kartonové množství bývá množstevní sleva. V registračním formuláři je rovněž zařazena otázka, která zjišťuje, jak se klient o B2B systému dozvěděl. Tato otázka neslouží k posouzení cenové kategorie, nýbrž je zařazena kvůli marketingovým účelům.

Aby IT pracovník mohl kvalifikovaně rozhodnout o cenové kategorii, potřebuje znát také obor podnikání, ve kterém se daná firma pohybuje, a produkty, které plánuje od podniku odebírat. Tato informace však málokdy z vyplněných údajů vyplyne přímo. Velmi často musí IT pracovník dohledávat potřebné informace na webových stránkách nebo e-shopech klientů. Bohužel, i tyto URL adresy si musí nejprve vyhledat, jelikož současný registrační formulář se na ně neptá. V některých případech dokonce musel daného klienta kontaktovat pracovník obchodu a poprosit ho o doplnění informací.

Proto bych podniku doporučila rozšířit registrační formulář o výše zmíněné položky, čímž výrazně ulehčí práci IT pracovníkovi při schvalování nových registrací. Tato změna by měla pozitivní efekt i pro zákazníky, kterým by byla registrace schválena dříve a bez doplňujících dotazů, a neoddalovala by možnost nákupu. Konkrétně by se jednalo o doplnění otázek formuláře o odkaz na webovou stránku či e-shop klienta a upřesnění jeho obchodní činnosti. Aby si IT pracovník mohl udělat o novém klientovi přesnější představu, podnik by se měl ptát na existenci (případně i počet) kamenných prodejen klienta, zda se zabývá maloobchodem či velkoobchodem, či o jaký typ zboží bude mít primárně zájem (zde by případně mohl zvolit i více možností). Novinkou by bylo také **rozlišování fakturační a dodací adresy**, které se u řady klientů neshodují. Klienti sice byli vyzýváni k zadání adresy, ale z pohledu podniku nebylo vždy jasné, zda se jedná o sídlo firmy nebo její provozovnu, což opět vedlo k doplňujícím dotazům.

Pokud by tedy klient vybral možnost, že fakturační a dodací adresa nejsou shodné, rozbalila by se mu v rámci registračního formuláře dodatečná kolonka vztahující se k dodací adrese. Návrh nového formuláře a jeho rozšíření je zobrazen na obrázku č. 28.

Registrační formulář do velkoobchodního systému	
E-mailová adresa	Primární obchodní zaměření
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> maloobchod
Jméno a příjmení	<input type="checkbox"/> velkoobchod
<input type="text"/>	Předpokládaný odběr
Název firmy	<input type="checkbox"/> kusové množství
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> celé kartony
Fakturační adresa	Předpokládaný obrát měsíčně
Ulice, číslo popisné	<input type="checkbox"/> do 5 000 Kč
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> 5 001 – 10 000 Kč
Město, PSČ	<input type="checkbox"/> 10 001 – 15 000 Kč
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> 15 001 – 20 000 Kč
Země	<input type="checkbox"/> nad 20 000 Kč
<input type="text"/>	Mám zájem o: (lze vybrat více kategorií)
IČ	<input type="checkbox"/> Vonný sortiment
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Bytový textil
DIČ	<input type="checkbox"/> Nerezové nádobí
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Porcelán, keramika
Telefon	<input type="checkbox"/> Dárkové zboží a doplňky
<input type="text"/>	Máte kamennou prodejnu?
Fakturační adresa je stejná jako dodací adresa	<input type="checkbox"/> ano
<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
<input type="checkbox"/> ne (rozbalí se dodací adresa)	Kolik kamenných prodejen provozujete?
Máte e-shop?	<input type="checkbox"/> žádnou
<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> jednu až tři
<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> čtyři a více
URL e-shopu (nepovinné)	Jak jste se o nás dozvěděli? (lze vybrat více kategorií)
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> systém mi byl doporučen podnikem (jsem stávající klient)
URL webové stránky (nepovinné)	<input type="checkbox"/> sociální sítě (Facebook, Instagram)
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> online reklama (např. Google Ads)
	<input type="checkbox"/> při vyhledávání podobného sortimentu na internetu
	<input type="checkbox"/> jiné (prosím uveďte) _____

Obrázek č. 28: Příklad rozšířeného registračního formuláře
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.1 Volba přihlašovacího jména a hesla

V současné době je klientovi po odeslání registračního formuláře automaticky vygenerováno a zasláno e-mailem přihlašovací jméno a heslo, které nelze změnit. Jelikož řada klientů objednává v systému spíše sporadicky, vygenerované heslo si často nepamatují. Pokud ho nemají uloženo automaticky, musí dohledávat registrační e-mail, nebo resetovat zapomenuté heslo. To může vést k situaci, kdy klient místo vynaložení úsilí na vyhledání hesla raději provede objednávku přes e-mail nebo telefon, kde žádné heslo nepotřebuje. Toto jednání je ale v rozporu s přáním podniku, který by preferoval přijímání více objednávek od klientů přes velkoobchodní systém.

Pravděpodobnost využití objednávkového systému klientem by se mohla zvýšit za předpokladu, že by klient dostal možnost zvolit si přihlašovací jméno a heslo sám (jako je tomu u většiny konkurenčních systémů). Vlastní heslo si klienti zapamatují snáz a omezí se tak počet resetů hesla, což opět zvýší spokojenost klientů se systémem. Tento problém má více variant řešení. První z nich je **zařazení volby přihlašovacího jména (loginu) a hesla přímo do registrace**, ať už v rámci registračního formuláře, nebo v dalším kroku (viz obrázek č. 29). Klient by tak ještě před potvrzením registrace znal svůj budoucí login a heslo, pod kterým se bude přihlašovat. Další variantou je **ponechat automaticky vygenerované přihlašovací údaje**, ale umožnit jejich pozdější změnu v systému dle preferencí klienta.

V obou případech by však systém musel být ošetřen vůči duplicitám, aby nenastala situace, kdy si dva různí klienti zvolí stejný login. Z toho důvodu by bylo nejjednodušší **využít e-mail klienta uváděný v registračním formuláři jako přihlašovací jméno**, jelikož žádní dva klienti nemohou mít stejný e-mail. Klient by si pak volil pouze heslo.



Registrace – krok 2/2

Login:

Heslo:

Heslo znovu:

ZAREGISTROVAT

Obrázek č. 29: Volba přihlašovacího jména a hesla při registraci

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3 Možná vylepšení velkoobchodního systému

Tato podkapitola je věnována návrhu vylepšení některých částí velkoobchodního systému, které – jak vyplynulo z průzkumu požadavků zainteresovaných stran – jeho uživatelům zcela nevyhovují. Následují oblasti, které by bylo vhodné v rámci velkoobchodního systému přidat či vylepšit pro zvýšení spokojenosti jeho uživatelů.

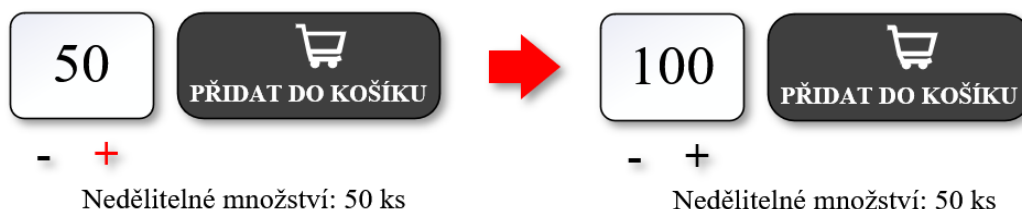
3.3.1 Omezení objednávání množství

První oblastí, která dosud komplikuje proces zpracování objednávky v podniku, je neomezená možnost měnit objednávané množství v košíku. Jak již bylo řečeno, klient při registraci vybírá, zda bude objednávat v kusovém, nebo kartonovém množství. Pokud zvolí možnost objednávání zboží po celých kartonech, je zařazen do jiné cenové kategorie, která má nárok na množstevní slevu. Daný klient si pak vloží do košíku např. hrnky v množství 48 ks (což odpovídá jednomu kartonu). Současný systém však bohužel umožňuje klientům toto množství v košíku manuálně přepsat na jiné (např. 50 ks), které již celému kartonu neodpovídá, ale cena pro zákazníka zůstane výhodná z důvodu zařazení jeho profilu – nikoliv však pro podnik. Tyto konflikty množství a ceny jsou zjištěny až při manuální kontrole objednávky pracovníkem obchodu, který musí daný problém řešit domluvou s klientem – což je pro podnik velmi neefektivní.

Podobným chybám v objednávce by se dalo předejít úpravou systému. **Odstraněním možnosti manuálního přepisování objednávaného množství v košíku** by odpadly starosti pracovníka s kontrolováním každé objednávky z hlediska množství, čímž by byl proces značně urychlen. Následné debaty s klientem, které se někdy mohou protáhnout až na několik dní, a to zejména v případě e-mailové komunikace, by byly také redukovány.

V rámci nové verze bych doporučila zavést **možnost regulovat objednávané množství pouze pomocí tlačítek „+/-“ (plus nebo minus)**. Klient, který při registraci uvedl objednávání v kartonovém množství, by měl ve velkoobchodním systému u každého produktu automaticky nastaveno minimální množství odpovídající přepravnímu množství daného zboží v kartonu (tedy např. 50 ks). Stisknutím tlačítka „+“ by klient mohl přidávat pouze násobky toho množství (tedy 100 ks, 150 ks atd.). Tím pádem by bylo zaručeno, že objednané zboží bude vždy odpovídat celým kartonům, a daný klient má tudíž nárok na množstevní slevu.

Jak by změna objednávaného množství mohla fungovat v praxi je znázorněno na obrázku č. 30. U každého produktu by bylo výchozí číslo jiné z důvodu různých velikostí a typů produktů (hrnky jsou baleny jiným způsobem než např. kuchyňský textil). Tato informace by vždy byla pro klienta uvedena na viditelném místě. Dané číslo by nebylo možné manuálně přepsat, pouze regulovat pomocí tlačítek – viz obrázek č. 30.



Obrázek č. 30: Výběr objednávaného množství u produktů

(Zdroj: vlastní zpracování)

V případě, že by klient s nastavením profilu na kartonové množství z nějakého důvodu potřeboval objednat množství kusové, lze tuto situaci vyřešit dvěma způsoby. Pokud by se jednalo o ojedinělou záležitost, mohl by kontaktovat podnik, který by objednávku řešil mimo velkoobchodní systém. Jestliže by objednávku v kusech prováděl častěji, bude pro daného klienta časově výhodnější se po domluvě s podnikem do systému zaregistrovat pod jiným e-mailem, tentokrát jako klient objedávající kusové množství.

3.3.2 Nabídka alternativního zboží

Z předchozích analýz vyplynulo, že klienti přicházející do systému za účelem objednání konkrétního zboží (např. pomocí zadání EAN kódu do vyhledávače) se v případě, že dané zboží v systému nenaleznou, často ihned odhlásí ze systému a neprovedou žádnou objednávku. Klient by teoreticky mohl kontaktovat pracovníka podniku s dotazem na dostupnost daného zboží, ale o této možnosti zatím moc klientů neví. Ve vylepšené verzi systému by klient mohl využít nového kontaktního formuláře (viz podkapitola 3.1.1).

Momentálně se v případě neúspěšného vyhledávání produktu klientovi zobrazí hláška „zadané zboží nebylo nalezeno“. Na tuto stránku by však měl být přidán alespoň kontakt např. na pracovníka obchodu s výzvou „**Nenašli jste, co jste hledali? Kontaktujte nás**“. Navíc by bylo vhodné přidat do B2B systému pod tuto výzvu další nový prvek – a to **seznam souvisejících produktů**. Díky zobrazení podobných produktů by klient mohl přehodnotit svůj původní plán, což by zvýšilo pravděpodobnost, že klient od podniku nakonec nakoupí, i když jiné zboží, než pro které primárně přišel.

3.3.3 Stahování fotografií

Pracovníci podniku s klienty často řeší různé druhy doplňujících záležitostí ohledně objednávek přes systém. Mezi tyto záležitosti patří i žádosti o fotografie objednaných produktů. Pokud se z pohledu klienta jedná o nový produkt, který předtím od podniku neodebíral, nemá ho zařazen ve svém katalogu zboží na e-shopu či na webových stránkách. Jelikož současný systém neumožňuje klientům fotografie produktů stahovat, jsou tyto fotografie často poptávány zákazníkem a následně rozesílány pracovníkem obchodu jednotlivým klientům. V zájmu zvýšení efektivity a redukce zbytečných úkonů by bylo v rámci vylepšené verze B2B systému vhodné **umožnit klientovi okamžitě po dokončení objednávky stažení potřebných fotografií v požadované kvalitě**, aby již nemusel o fotografie speciálně žádat a čekat na jejich zaslání od podniku.

3.3.4 Export dat

Velkoobchodní systém pro své objednávky používá pouze malá část klientů. Ostatní klienti požadují po podniku zasílání nabídek v Excelu vytvořených na míru, kde pouze zaznačí svou objednávku, a zašlou zpět do podniku. Pracovníci využívají k vytváření těchto nabídek velkoobchodní systém, kde si vyfiltrují klientem požadovaný druh zboží, a následně musí data manuálně překopírovat do Excelu. Přijatou objednávku navíc musí následně přepsat do Pohody. Jelikož přesvědčit klienty (zejména ty velmi významné a konzervativní) k využívání B2B systému pro objednávání je během na dlouhou trať s nejistým výsledkem, řešením by bylo alespoň ulehčit práci s vytvářením nabídek pracovníkovi obchodu (nebo manažerovi importu).

Časová náročnost tvorby nabídky je samozřejmě závislá na počtu položek. **Průměrnou nabídku pro klienta o obsahu deseti položek vytváří pracovník zhruba půl hodiny:** je nutné nalézt v systému názvy, popis a fotografie produktů, upravit grafickou podobu, nalézt odpovídající ceny. V některých případech je dokonce nutný překlad do angličtiny. Vylepšená verze systému by umožňovala pracovníkům podniku **export dat do formátu kompatibilního s aplikací Microsoft Excel**. Nově by si tedy pracovníci mohli nejen filtrovat požadované zboží dle kategorie (např. všechny porcelánové hrnky v nabídce), ale také vyhledaný seznam výstupů vyexportovat včetně fotografií do přehledné tabulky, kterou by (s případnými malými úpravami) mohli okamžitě zaslat klientovi.


3.3.5 Historie objednávek

Z průzkumu požadavků vybraných zainteresovaných stran vyplynulo, že jak klientům, tak zaměstnancům podniku v systému chybí **záložka historie objednávek**. Z přidání této záložky do profilu klientů by těžily obě strany. Řada klientů systém využívá pro objednávání zboží, které jim dochází na skladě. Jedná se tedy o opakované objednávky z minulosti. Momentálně však musí klient dané zboží vždy vyhledávat znovu v katalogu, a pokud si nepamatuje jeho přesný kód, hledání se může protáhnout. Díky historii objednávek by klient okamžitě viděl, **jaké zboží v minulosti objednával a v jakém množství**. Následně by mohl objednávku buď zcela zopakovat, nebo upravit (např. množství). Pracovníci podniku by si na základě historie objednávek daného klienta mohli udělat představu o odebíraných produktech a množstvích, což by následně zohlednili při tvorbě nabídek na míru. Historie objednávek by měla evidovat minimálně pořadové číslo, číslo objednávky, datum, hodnotu objednávky a stav. Po kliknutí na podrobnosti by pak klient mohl zobrazit detaily objednávky a případně objednávku upravit (a znovu odeslat jako novou objednávku) nebo zopakovat (viz obrázek č. 31).

Historie objednávek – klient 001

Č.	Číslo objednávky	Datum	Hodnota objednávky	Stav	
1	0000000001	01. 01. 2021	2500 CZK	Vyřízeno	<div>Podrobnosti objednávky ↓</div>
2	0000000002	02. 02. 2021	5000 CZK	Vyřízeno	<div>Podrobnosti objednávky ↓</div>
3	0000000003	03. 03. 2021	3500 CZK	Vyřizuje se	<div>Podrobnosti objednávky ↓</div>

Historie objednávek – klient 001

Č.	Číslo objednávky	Datum	Hodnota objednávky	Stav	Možnosti		
1	0000000001	01. 01. 2021	2500 CZK	Vyřízeno	<div>Podrobnosti objednávky ↓</div>		
<div>Fotografie</div> <div></div>	Produkt	Velikost	Barva	Cena	Počet	Součet	Možnosti
	Hrnek, vzor růže	500 ml	růžová	100 CZK	25	2500 CZK	<div>Upravit položky</div> <div>Zopakovat objednávku</div>

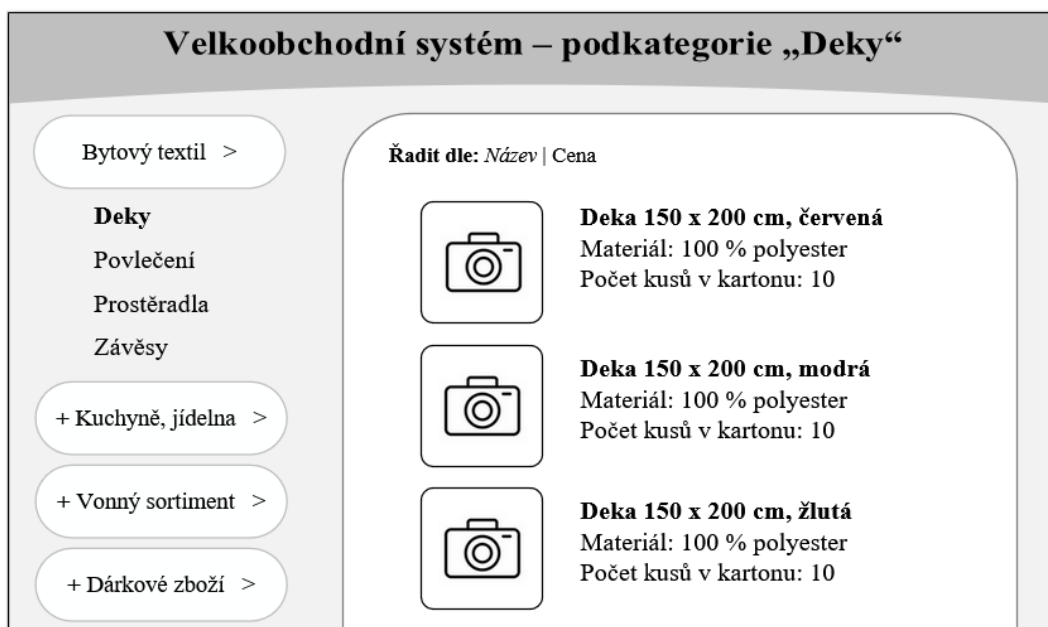
Obrázek č. 31: Historie objednávek klienta – schéma

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.6 Uživatelská přívětivost

Poslední identifikovanou oblastí vyžadující změnu je **uživatelská přívětivost systému**. Z analýzy požadavků zainteresovaných stran na novou verzi systému totiž vyplynuly prvky z oblasti uživatelské přívětivosti, se kterými uživatelé systému nejsou spokojeni. Prvním z těchto prvků je **tabulkové rozložení katalogu produktů**. Současný systém připomíná (i vizuálně) rozvržení v Excelu: jednotlivé produkty jsou řazeny v seznamu pod sebou, nehledě na kategorii. Ke každému produktu je pak v řádku uvedena jeho fotografie, EAN kód, název a specifikace (velikost, barva, počet kusů v kartonu atd.). Tento styl zobrazení působí nemoderně a někteří klienti si na něj stěžovali. Navíc pokud klient prohlíží katalog zboží a sjede níž na stránce, záhlaví tabulky není pevně ukotveno a posouvá se spolu se seznamem zboží. Pouze data bez záhlaví pak působí nepřehledně.

Souvisejícím nevyhovujícím prvkem je **filtr zboží**. Samotnou existenci filtru uživatelé chválí a často ho využívají, ale nejsou spokojeni s jeho umístěním. Momentálně je filtr umístěn nad katalogem zboží v tabulce. V rámci nové verze by bylo vhodnější jej umístit vlevo od zboží a pevně ukotvit, aby klient v průběhu prohlížení zboží mohl kdykoliv pozměnit hledanou kategorii. Další variantou by bylo **rozdělit nabízené zboží dle kategorií a podkategorií**, podobně jako v běžném e-shopu – např. kuchyně a jídelna, bytový textil, vonný sortiment, dárkové zboží apod. – viz obrázek č. 32.



Obrázek č. 32: Umístění filtru zboží - kategorie a podkategorie (schéma)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak je schematicky znázorněno na obrázku výše, v rámci hlavních kategorií by pak klient mohl dále filtrovat zboží dle podkategorií spadajících pod dané téma – např. pod kategorií „Bytový textil“ budou spadat podkategorie typu „Povlečení“, „Prostěradla“, „Deky“ apod. Vlevo na stránce by se tedy pro větší přehlednost nacházelo rozbalovací menu zobrazující hierarchii produktů. Nad zobrazenými produkty z kategorie by se nově místo filtru nabízela možnost řazení (dle názvu nebo ceny). Produkty by se nezobrazovaly v tabulce, nýbrž jako seznam produktů se základními informacemi (viz obrázek č. 32). Pro více informací o produktu a možnost objednání by si pak klient musel otevřít konkrétní stránku s produktem.

Z průzkumu požadavků dále vyplynulo, že by někteří klienti uvítali **přidání sezónních kategorií** – např. Vánoce nebo Valentýn, proto bych v rámci návrhu rovněž doporučila přidání této nové kategorie. Dalším prvkem je **přidání tlačítka „Zpět k nákupu“** v košíku, které rovněž chybělo některým klientům. Velkým problémem je dle výsledků analýzy **doba odezvy systému a jeho celkový vizuální styl**. Jelikož návrh grafického zpracování nové verze systému není předmětem této diplomové práce, doporučila bych podniku při řešení grafické stránky systému a doby odezvy konzultaci s odborníkem. Požadavky zainteresovaných stran na grafickou stránku velkoobchodního systému by měly být předmětem dalšího zkoumání.

3.4 Změny v procesu objednávání

Návrh na změny velkoobchodního systému se nezbytně musí promítnout také do procesu objednávání, který by měl být po změně zjednodušen a zefektivněn. Zásadní změny, které budou mít vliv na nějakou část procesu, jsou následující: založení speciálního e-mailu, propojení B2B systému s účetním softwarem Pohoda, změna registračního formuláře, omezení volby objednávaného množství v košíku, nabídka alternativních produktů a další. Následující podkapitoly uvádí části namodelovaného procesu pomocí EPC diagramů (vycházejících z původního stavu viz kapitola 2.3 Analýza stávajícího procesu objednávání), ve kterých došlo ke změnám. Mezi hlavní efekty zaváděných změn týkajících se B2B procesu objednávání by mělo patřit odstranění řady zbytečných rutinních činností, snížení chybovosti při ručním přepisování objednávek, redukování potřeby kontrolovat každou objednávku či zrychlení celého procesu. Jak se provedené změny tedy konkrétně projeví v procesu objednávání?

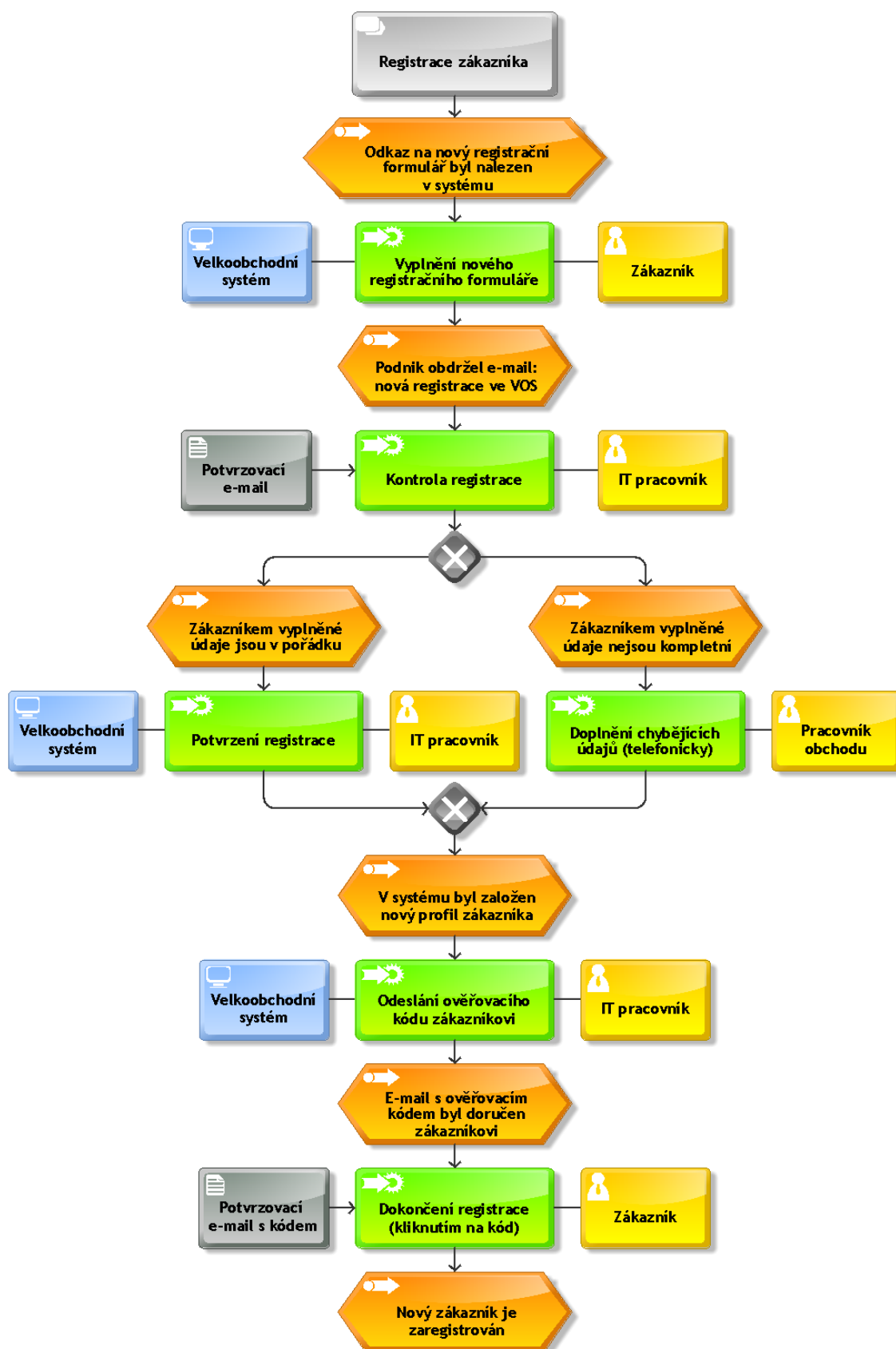
3.4.1 Registrace nového zákazníka a přihlášení

Dosavadní formulář neposkytoval dostatek údajů pro okamžité rozhodnutí o zařazení do správné cenové kategorie, proto se doba potvrzení většiny registrací prodlužovala o dobu vyhledávání doplňujících informací či kontaktování daného klienta. Jelikož potvrzování registrace klientů není jedinou pracovní náplní IT pracovníka, doba registrace se mohla protáhnout až na dny.

Zavedením rozšířeného registračního formuláře získá IT pracovník již automaticky od klienta většinu informací, kde dosud musel dohledávat – URL webové stránky a e-shopu (pokud je klient vlastní, proto jsou tyto údaje ve formuláři nepovinné), existenci kamenných prodejen, obchodní zaměření klienta či o jaké produkty by mohl mít zájem. Díky znalosti přesnějších informací o klientovi může být registrace schválena v řádu minut, namísto současných hodin či dní. **Dle očekávání by nyní více registrací mělo při kontrole procházet „levou větví“ procesu, kdy jsou údaje vyplněné zákazníkem v pořádku a lze registraci rovnou potvrdit. Rovněž by mělo dojít k výraznému omezení nutnosti doplňování chybějících údajů pracovníky podniku.**

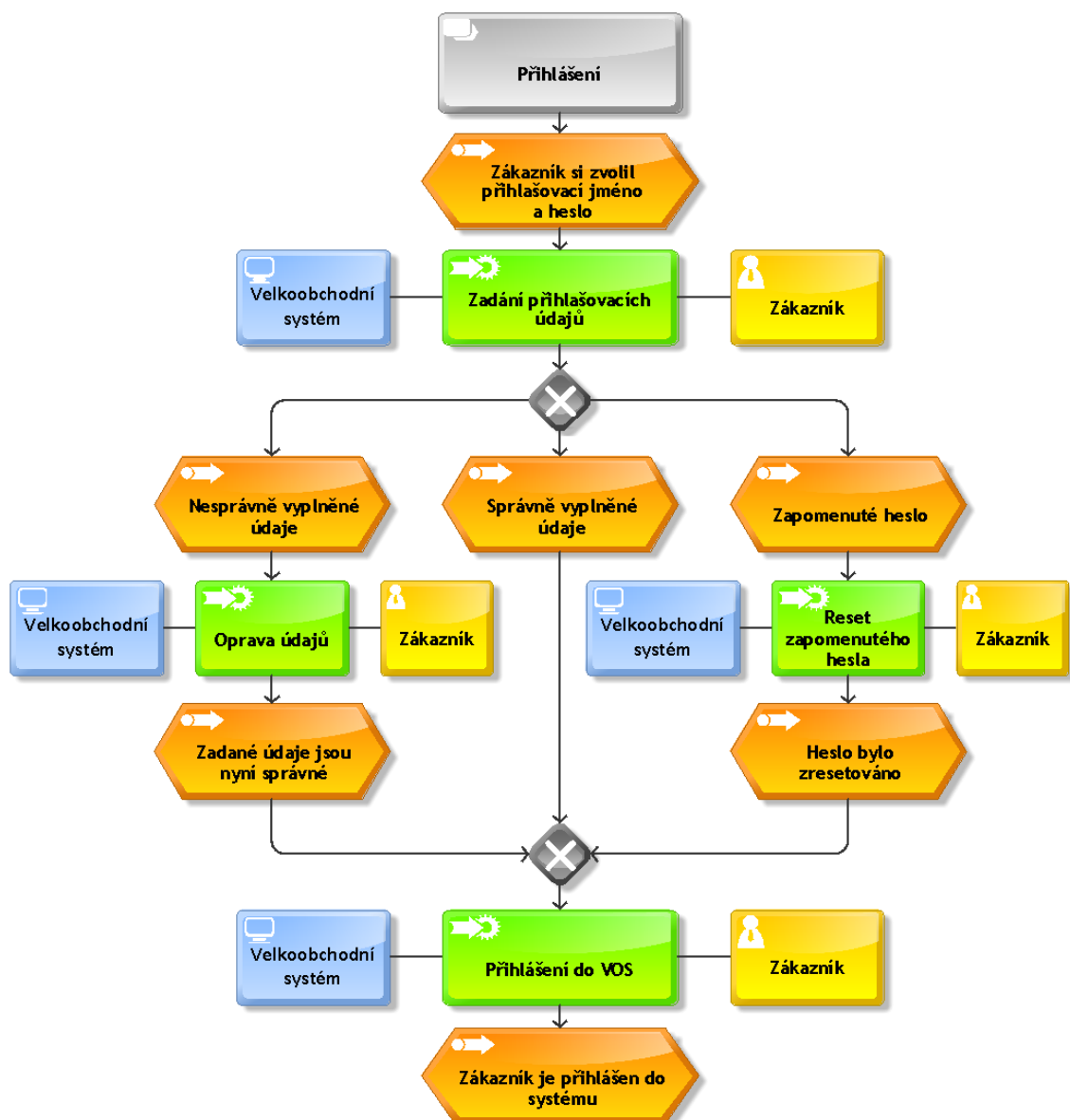
Dosud zákazníci dostali vygenerované jméno a heslo, které nešlo změnit a špatně se pamatovalo. Pokud se chtěli přihlásit, museli složitě dohledávat registrační e-mail nebo ho mohli omylem smazat a tím pádem byli nuceni žádat o heslo nové. Další novinkou pro klienty tedy bude **možnost zvolit si vlastní přihlašovací jméno – tzv. login (v podobě e-mailu klienta z důvodu zamezení duplikací) a heslo**. Po schválení registrace klienta a založení jeho profilu bude na e-mail klienta nově zaslán **ověřovací kód**. Po kliknutí na zasláný odkaz bude registrace klienta dokončena a zákazník může přistoupit k nákupu.

Pokud si klient bude moci sám zvolit (případně i změnit) přihlašovací jméno a heslo, pravděpodobnost nákupu přes velkoobchodní systém se zvýší (zejména u menších klientů). Rovněž by mělo dojít ke snížení počtu požadavků na reset hesla, tedy další úspoře času. Tato změna se rovněž promítne v navazujícím procesu Přihlášení do systému. Modely procesu po navrhované změně jsou uvedeny na následujících stranách: registrace nového zákazníka je znázorněna na obrázku č. 33, proces přihlášení pak na obrázku č. 34.



Obrázek č. 33: Model procesu – registrace nového zákazníka po změně

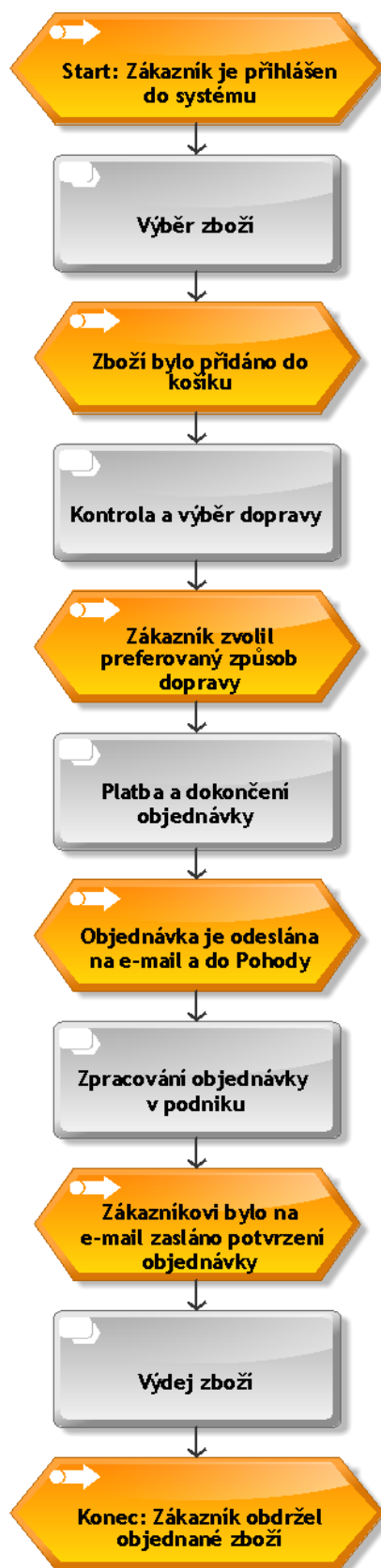
(Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek č. 34: Model procesu – Přihlášení do systému po změně
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.2 Proces objednávání ve velkoobchodním systému

V samotném procesu objednávání nastanou hlavní změny v subprocesech „Výběr zboží“ a „Zpracování objednávky v podniku“. Zbývá procesní rozhraní (např. Kontrola a výběr dopravy nebo Platba a dokončení objednávky) by měly zůstat bez výraznějších změn. Nově by byla dokončená objednávka odeslána nejen na e-mail podniku, ale také do softwaru Pohoda. Z Pohody bude následně vygenerováno potvrzení pro klienta. Po zpracování objednávky v podniku následuje Výdej zboží, který bude probíhat jako dosud. Přehled celého procesu objednávání po změně znázorňuje obrázek č. 35.



Obrázek č. 35: Model celého procesu – přehled po změně
(Zdroj: vlastní zpracování)

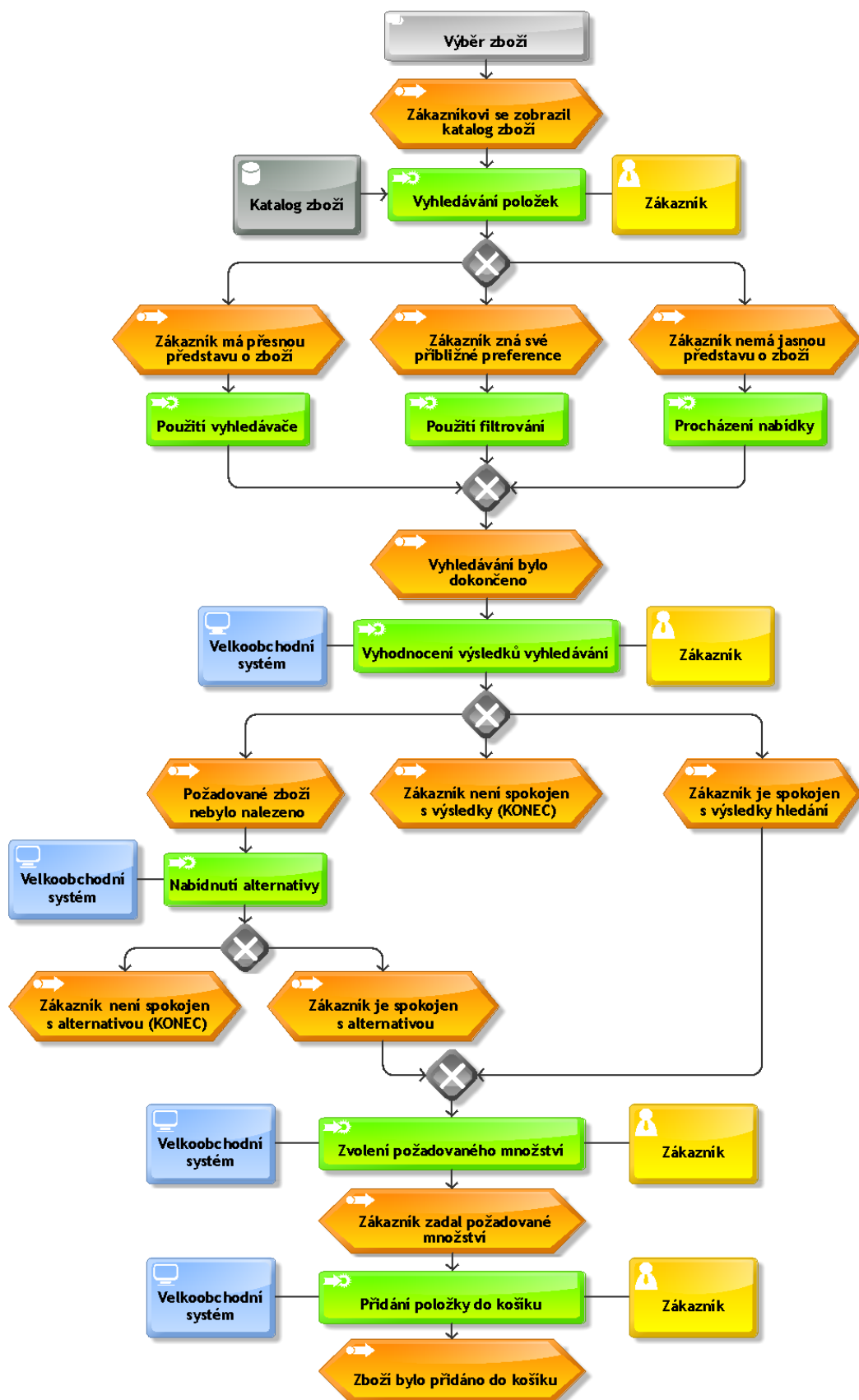
3.4.2.1 Výběr zboží

Subproces „Výběr zboží“ bude začínat podobně jako před změnou. Zákazník opět vybírá z katalogu zboží. Pokud má přesnou představu o zboží nebo dokonce zná jeho EAN kód, může využít vyhledávač zboží. Pravděpodobně nejvíce zákazníků bude volit možnost filtrování. Z toho důvodu by bylo filtrování rovněž podrobeno změnám, které by zákazníkům měly zpříjemnit zážitek z nákupu a zvýšit přehlednost katalogu zboží. Rovněž v případě třetí možnosti, kdy klient nemá jasnou představu o zboží, by nový způsob filtrování posloužil lépe, než procházení dlouhé tabulky bez rozlišení kategorií na úvodní straně, jako je tomu doposud.

Po dokončení vyhledávání zákazník musí vyhodnotit, zda nalezené zboží odpovídá jeho požadavkům, nebo ne. V minulosti se často stávalo, že klient přicházející pro konkrétní zboží se po neúspěšném vyhledání daného produktu ze systému odhlásil, aniž by hledal nějakou alternativu. Proto by v rámci nové verze **velkoobchodní systém automaticky klientovi navrhnul související produkty**, kterými by mohl nahradit původně hledaný produkt. Pokud klient nebude spokojen ani s nabídnutou alternativou, nákup ukončí.

Pokud je klient se zbožím spokojen, přistoupí k volbě objednávaného množství. Zde se promítne **omezení objednávaného množství**, které bylo navrhováno v podkapitole 3.3.1, týkající se zejména klientů objednávajících kartonové množství. Dle návrhu nové verze velkoobchodního systému by měla být odstraněna možnost manuálního přepisování množství v košíku a ponechána pouze možnost regulovat objednané množství pomocí tlačítek +/-, kdy se přidává kartonový násobek daného množství, tedy např. pouze 48 ks nebo 96 ks, nic mezi tím. Pokud by se klient rozhodl objednávat v kusovém množství, přijde o nárok na množstevní slevu.

Jakmile je zboží přidáno do košíku, následuje kontrola objednávky, výběr způsobu dopravy a platby. Následně je objednávka odeslána do podniku (a nově i do účetního softwaru Pohoda) ke zpracování. Model procesního rozhraní zohledňující navrhované změny v části Výběru zboží je znázorněn na obrázku č. 36 na následující straně.



Obrázek č. 36: Procesní rozhraní – výběr zboží po změně
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.2.2 Zpracování objednávky v podniku

V této části procesu bude docházet k nejvýraznějším změnám. Nově by přijatá objednávka v momentě, kdy ji klient odešle z B2B systému do e-mailové schránky podniku, byla zároveň automaticky odeslána i do účetního systému Pohoda. Tím by se tento proces značně urychlil a také by se snížila chybovost. Pracovník podniku nyní místo tisku objednávky přímo **vyhledá danou objednávku v účetním softwaru a otevře ji**. Proces pokračuje kontrolou objednávky, která byla dosud nejméně efektivní.

Pracovník obchodu nejprve provede **kontrolu cenové kategorie zákazníka**. Ačkoliv ceny bývají většinou nastaveny správně, je potřeba tuto kontrolu provést, neboť IT pracovník mohl např. udělat chybu při určování cenové kategorie daného zákazníka nebo zákazník mohl být v mezičase posunut do lepší cenové kategorie. Dalším problémem může být fakt, že ve velkoobchodním systému se mohou některé produkty prodávat jako sady (např. 12 ks svíček), ale v systému jsou tyto produkty naskladněny jako kusy, a tudíž je potřeba upravit jednotkovou cenu daného produktu. V rámci cenové kontroly by také pracovník obchodu měl ověřit, zda je u všech produktů správně nastaveno DPH.

Objednané množství je také již přeneseno do účetního systému, zůstává zachována pouze **kontrola objednaného množství**. Tato kontrola je však urychlena novým nastavením systému. V nové verzi zákazník nebude schopen manuálně měnit množství v košíku, pouze volit násobky celokartonového množství, **což povede k redukci většiny vznikajících konfliktů množství a ceny**. Problém ale může nastat v případě sad (zmněno výše), kdy je potřeba případně upravit celkový počet objednávaných kusů. Pracovník obchodu nově využije automatické systémové kontroly skladových zásob při přenášení objednávky do výdejky, **odpadá tedy kontrola skladových zásob**. Díky automatické aktualizaci skladových zásob v systému na základě údajů z Pohody by již nemělo docházet k situacím, kdy zákazník objedná zboží, které není skladem.

Jakmile je objednávka pracovníkem obchodu zkontrolována, vygeneruje pracovník obchodu potvrzení objednávky a zašle ho zákazníkovi na e-mail uvedený při registraci. Následně pracovník zasílá výdejku do skladu, na základě které bude objednávka pro zákazníka připravena v externím skladu. Zpracování objednávky v podniku po změně je znázorněno na obrázku č. 37 na následující straně.



Obrázek č. 37: Zpracování objednávky po změně

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.3 Časová náročnost zpracování objednávky po změně

Navrhovaná změna se cíleně zaměřila na odstranění několika rutinních činností, které prodlužovaly dobu zpracování objednávky. V rámci návrhové části je v tabulce č. 19 srovnán stav před změnou a teoretický stav po zavedení změny. Odhad prováděných činností byl opět (kvůli možnosti srovnání) proveden za pomoci pracovníka obchodu, a to na příkladu **průměrné objednávky o obsahu deseti různých položek**. Ani tentokrát nejsou do času zpracování objednávky započítány nestandardní situace, které vyžadují asistenci klienta (např. zboží není skladem v požadovaném množství, nebo je objednané množství zadáno chybně). Díky navrhované změně by však rovněž tyto nestandardní situace měly být redukovány na minimum. Níže uvedená tabulka č. 19 zobrazuje odhadovanou časovou náročnost zpracování jedné objednávky o deseti položkách pracovníkem obchodu v účetním softwaru Pohoda.

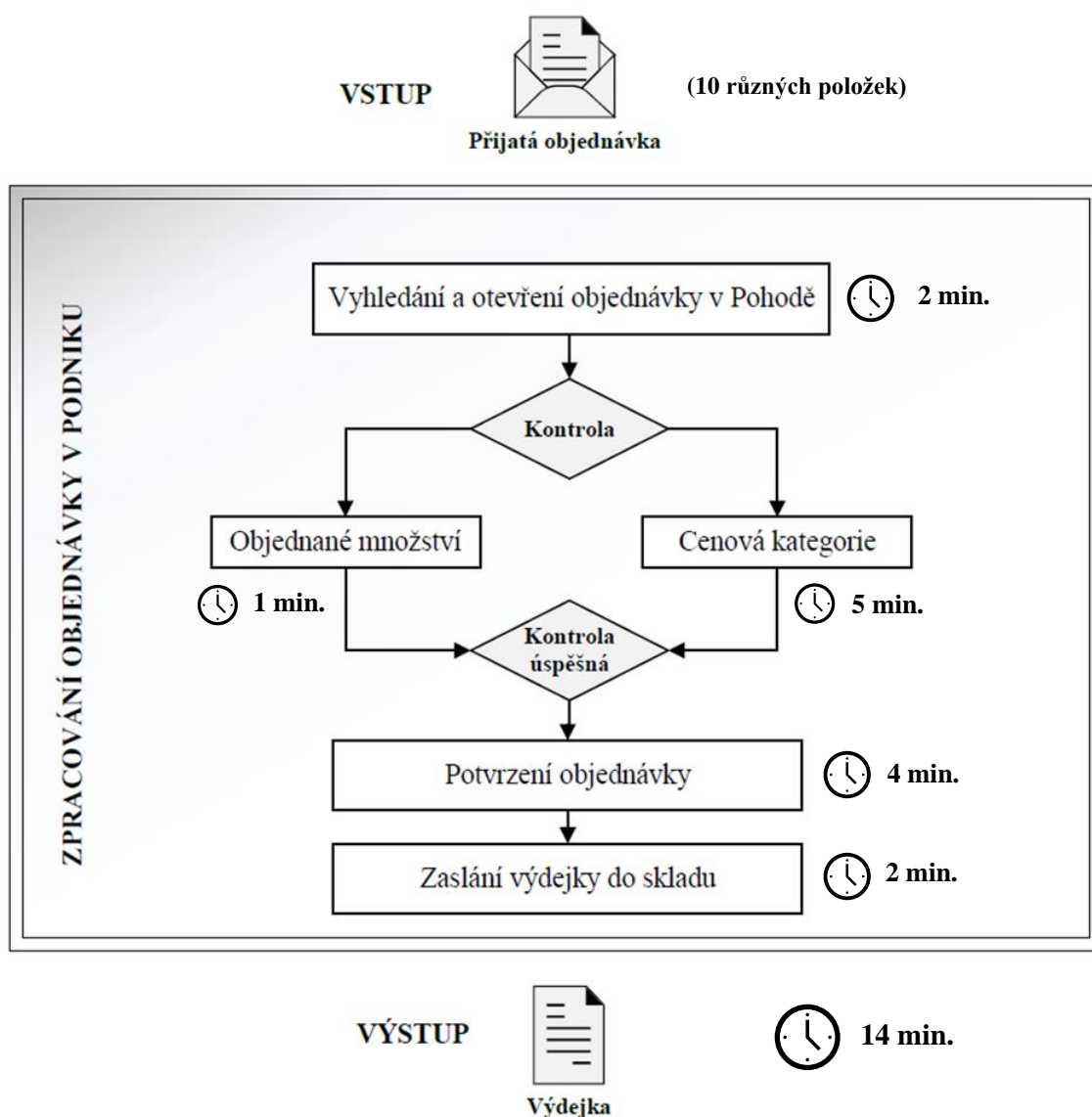
Tabulka č. 19: Odhadovaná časová náročnost části procesu – srovnání

(Zdroj: vlastní zpracování dle expertního odhadu pracovníka obchodu)

Aktivita	Současný stav (min)	Nový systém (min)
Otevření a tisk objednávky	3	-
Vytvoření nové objednávky v Pohodě	0,5	-
Zadání fakturačních údajů klienta	2	-
Vyhledání a otevření objednávky v Pohodě	-	2
Kontrola objednaného množství	2	1
Kontrola cenové kategorie klienta	5	5
Kontrola skladových zásob	2,5	-
Zadání údajů do Pohody	6	-
Potvrzení objednávky	4	4
Zaslání výdejky do skladu	2	2
CELKEM	27 minut	14 minut

Jak vyplývá z tabulky výše, odpadne nutnost tisku objednávky, vytvoření nové objednávky a zadání fakturačních údajů klienta, jelikož se objednávka automaticky sama zaeviduje do Pohody. Tyto činnosti nahradilo vyhledání a otevření objednávky (2 minuty). Doba kontroly objednaného množství se díky zavedené změně zkrátí na polovinu (1 minuta), doba kontroly cenové kategorie se nezmění (5 minut).

Kontrola skladových zásob se nově rovněž nebude provádět a údaje již budou v Pohodě zadány automaticky. Pracovníkovi obchodu tedy zbývá stejně jako dosud potvrdit objednávku (4 minuty) a zaslat výdejku do skladu (2 minuty). Celkem by zpracování průměrné objednávky v podniku trvalo pracovníkovi po zavedení změny odhadem **14 minut místo původních 27 minut**. Průběh zpracování objednávky v podniku po změně je pro přehlednost schematicky zobrazen také na obrázku č. 38 níže. Vstupem do subprocessu je opět objednávka přijatá velkoobchodním systémem a odeslána do Pohody a výstupem výdejka zaslaná do skladu. Jak již bylo řečeno, časová náročnost zpracování objednávky byla odhadnuta na 14 minut.



Obrázek č. 38: Schéma zpracování objednávky a časový odhad činností po změně
(Zdroj: vlastní zpracování dle předchozích analýz a expertního odhadu pracovníka obchodu)

3.5 Nutné kroky před zavedením nové verze

Předtím, než podnik přikročí k zadání zakázky na novou verzi B2B systému externímu dodavateli, bude vhodné provést několik přípravných operací. Pokud budou tyto kroky učiněny ještě před zahájením projektu, bude jednodušší vymezit rozsah daného projektu včetně časového rozmezí doby trvání. V průběhu projektu by mohly v těchto oblastech vznikat nečekané problémy, které by vedly ke zbytečnému prodloužení a komplikování projektu a tím pádem i aditivním nákladům (zejména nákladům na tvorbu systému externím dodavatelem, kdy se každý den navíc nebo nutná úprava systému počítá).

3.5.1 Inventarizace skladových zásob

Jelikož nový velkoobchodní systém bude na základě propojení s účetním systémem provádět aktualizaci skladových zásob automaticky, je důležité ověřit, zda data uvedená v účetním softwaru odpovídají realitě – tedy skutečnému stavu na skladě. Z toho důvodu podniku doporučuji provést inventarizaci veškerých skladových zásob, a to jak v menším podnikovém skladu, tak v externím smluvním skladu. Případné nesrovnalosti bude nutné co nejrychleji vyřešit. Správnost výchozích údajů bude nutné udržovat také pravidelnými kontrolami v budoucnosti (minimálně jednou ročně, ideálně častěji), a pečlivým zaznamenáváním nově přijatých zásob. Inventarizace podnikového skladu by probíhala v režii podniku a dle odhadu pracovníka podniku by zabrala zhruba 2-3 pracovní dny. Jelikož se v podnikovém skladu vydává zejména kusové množství, zboží se většinou neskladuje po celých kartonech, nýbrž vybalené pro urychlení vychystávání zboží. Proto se při inventarizaci musí počítat každý kus zvlášť. V případě smluvního skladu je inventarizace urychlena, protože se mohou počítat nerozbalené kartony jako celek. Jelikož je však externě skladována valná většina zboží, inventarizace externích skladů by pravděpodobně rovněž zabrala 2-3 dny a byla by zajištěna brigádně.

3.5.2 Kontrola úplnosti systému a doplnění chybějících informací

Souvisejícím krokem je také kontrola úplnosti stávající verze velkoobchodního systému a doplnění chybějících informací, případně oprava chyb. Jak vyplynulo z průzkumu požadavků, systém má v této oblasti značné rezervy. Jakákoliv chybná nebo chybějící informace o produktu (přenesena do nového systému) může být v budoucnu zdrojem doplňujících dotazů ze strany klientů, a přispívat tak k nespokojenosti s novou verzí.

Proto je nutné v B2B systému na základě produktové dokumentace zkontrolovat každý výrobek z podnikového portfolia, správnost a úplnost uvedených informací a fotografií. Pokud ani dokumentace k produktu neposkytne potřebné informace, bude třeba daný produkt najít přímo ve skladu a ověřit jeho parametry osobně (objem, barva, počet kusů v kartonu atp.). Tato kontrola systému se v závislosti na počtu nalezených a řešených nesrovnalostí může protáhnout na pět až sedm pracovních dní. V případě, že u některých produktů budou chybět fotografie, bude do práce zapojen také firemní grafik, který musí dané zboží dodatečně nafotit.

3.5.3 Analýza požadavků na grafickou stránku systému

Průzkum požadavků byl okrajově zaměřen také na grafickou stránku B2B systému. Jak vyplynulo z výsledků analýzy požadavků a potřeb, klienti vnímají stávající vizuální styl systému jako nevyhovující, zastaralý a amatérský. Jelikož byl však průzkum požadavků zaměřen spíše na zjištění nevyhovujících prvků (např. tabulkové rozvržení či umístění filtru nad tabulkou) a odpovídalo pouze pět klientů, bude zapotřebí se před zadáním zakázky externímu dodavateli hlouběji zaměřit na požadavky na cílový vizuální styl systému. Zákazníkům by mohl být zaslán dotazník, který by zahrnoval hlavní designové prvky, ze kterých by klienti volili dle svých preferencí. Další možností by byla přímo tvorba několika grafických návrhů (např. firemním grafikem), ze kterých by klienti mohli vybírat design, který jim připadá uživatelsky nejprívětivější. Na základě nejvíce preferované varianty by pak byl vytvořen výsledný design nové verze B2B systému.

3.6 Shrnutí navrhované změny

V minulosti zákazník poslal poptávku na nějaký druh zboží (např. hrnky), a import manager pro něj musel vytvořit cenovou nabídku v Excelu, kde uvedl základní informace o výrobku (popis, EAN kód, objem, počet kusů v kartonu, velikost apod.), fotografii a příslušnou nákupní cenu pro tohoto konkrétního zákazníka. Klienti podniku jsou totiž rozděleni do různých cenových kategorií dle množství objednávaného zboží. Zákazník do zaslané nabídky zaznačil svou objednávku a e-mailem zaslal zpět do podniku, kde ji pracovník musel manuálně přepsat do Pohody. Dále musel pracovník zjistit, zda je zboží skladem a zaslat požadavek na sklad na připravení zboží. Celý proces objednávky je zbytečně zdlouhavý a pracný, což má vliv na sníženou efektivitu podniku.

Na nevýhody starého řešení se snažil podnik v roce 2018 reagovat zavedením první verze velkoobchodního systému. Tento systém částečně nahradil starší a zdlouhavější metodu zasílání nabídek v Excelu. Někteří zákazníci však tuto původní metodu preferují dodnes, protože nejsou plně spokojeni s fungováním systému (nebo vytvořené objednávky nejsou kompatibilní s jejich systémy). Klienti se do systému přihlašují přímo na webových stránkách podniku. Registrace spočívá ve vyplnění online formuláře, kde zákazník uvede název firmy, kontaktní údaje, předpokládaný měsíční odběr atd. Administrátor systému následně jeho registraci schválí a nastaví mu příslušný cenový profil. Poté již zákazníci mohou objednávat zboží, které si mohou sami filtrovat dle preferencí např. podle barvy, druhu zboží, či jiné specifikace. Nabízené množství je aktualizováno manuálně IT pracovníkem. Přehled objednaného zboží je ze systému zaslán na e-mail podniku. Pracovník obchodu musí následně tuto objednávku ručně přepsat do Pohody a zaslat požadavek na sklad k připravení zboží.

V průběhu fungování systému vyplynuly na povrch jeho nedostatky, identifikované v analytické části. Pro podnik je prioritní vytvořit systém, který bude maximálně vyhovovat klientům a zaměstnancům. Proto by bylo nejlepším řešením investovat do vývinu nové verze B2B systému externí firmou ve spolupráci s IT pracovníkem, který bude vyhodnocovat a předávat externí firmě požadavky na systém. Díky tomu budou moci být naplněny specifické požadavky zainteresovaných stran, a zároveň si podnik nebude muset vybírat z již existujících produktů na trhu, které by pravděpodobně obsahovaly pro podnik nepotřebné funkce navíc, za které by musel zaplatit.

Mezi hlavní požadavky, které by měly být zahrnuty do vylepšené verze systému, patří vytvoření rozhraní s účetním softwarem, vylepšení registračního formuláře, zavedení kontaktního formuláře, zřízení nového e-mailu (na který bude systém navázán), možnost volby přihlašovacího jména a hesla zákazníkem, omezení objednávaného množství v košíku, přidání alternativních výsledků vyhledávání (podobných produktů), možnost stažení fotografií klientem, exportu dat do Excelu pro pracovníky, umístění filtru vlevo od katalogu zboží, rychlejší doba odezvy a změna celkového vizuálního stylu.

Nevýhodou řešení tvořeného na míru je vyšší cena, delší doba vytváření funkčního řešení, závislost na dodavateli či nutnost akceptačních testů. Tyto nevýhody by však měly být vyváženy zvýšením spokojenosti uživatelů systému.

3.7 Lewinův model

Dosud byly v návrhové části představeny požadavky a potřeby zainteresovaných stran týkající se vylepšené verze velkoobchodního systému, které vyplynuly z provedených analýz. Tyto požadavky budou předány zvolené externí firmě, která bude mít společně s IT pracovníkem na starost tvorbu nové verze. Pro znázornění plánované změny byl využit Lewinův model změn.

3.7.1 Fáze rozmrazení

Zavádění nové verze velkoobchodního systému je změnou, která ovlivní chod a systém celého podniku, včetně jeho klientů a zaměstnanců. Ve fázi rozmrazení je nutné určit, kde a jakým způsobem bude daná intervence provedena, kdo bude se změnou souhlasit a kdo ji nepodporuje. Následující shrnující tabulka č. 20 pro připomenutí uvádí identifikované síly podporující změnu a síly působící proti změně v rámci analýzy silového pole. Změnu podpoří pracovník obchodu, manažer importu, vedení a klienti zvyklí využívat B2B systém, přičemž po změně volá také stávající neefektivní proces objednávání. Naopak proti bude IT pracovník, který celou změnu dostane na starost, grafik, pracovník sociálních médií nebo pracovník podnikového skladu, kterým v důsledku změny přibudou pracovní povinnosti. Změnu moc neuvítají ani klienti zásadně preferující objednávky přes e-mail.

Tabulka č. 20: Shrnutí analýzy silového pole

(Zdroj: vlastní zpracování)

Síly podporující změnu		Síly působící proti změně	
Pracovník obchodu	+10	IT pracovník	-9
Manažer importu	+6	Grafik	-5
Vedení podniku	+9	Pracovník sociálních médií	-2
Klienti využívající VOS	+5	Klienti preferující e-mail	-8
Neefektivita objednávání	+9	Pracovník podnikového skladu	-3
Celkem pro změnu	+39	Celkem proti změně	-27

Jak vyplynulo z dříve provedené analýzy silového pole (viz podkapitola 2.5), zavádět tuto změnu do podniku má smysl – síly působící pro změnu převážily (+12).

3.7.1.1 Intervenční oblasti

V rámci procesu každé změny lze dále odlišit **čtyři intervenční oblasti**, kterých se probíhající přeměna dotkne. Pro každou z těchto oblastí bude blíže specifikováno, jakým způsobem se změna velkoobchodního systému projeví.

1) Lidské zdroje a jejich řízení

Zavedení nové verze velkoobchodního systému nejvíce ulehčí práci pracovníkovi obchodního oddělení. Čas ušetřený eliminací manuálního přepisování objednávek může využít např. na získávání nových klientů nebo na vyřizování e-mailové korespondence, čímž významně zkrátí dobu odezvy na zaslané e-maily od klientů. Zároveň budou redukovány hrozby chyb v objednávkách způsobené nepozorností při přepisování. Pro pracovníka IT bude změna znamenat nutnost vyššího pracovního nasazení. V rámci analytické části již byly identifikovány hlavní požadavky zaměstnanců na novou verzi systému. Také v budoucnu by zaměstnanci měli dostat prostor k vyjádření svých názorů a potřeb, například ve formě několika firemních porad. Prováděná změna by měla výrazně ulehčit práci většině zaměstnanců a zvýšit efektivitu jejich práce – zejména v oblasti zpracování přijatých objednávek přes velkoobchodní systém.

Vedení systém využívá při obchodních jednáních s klienty (jako katalog zboží, či jako nástroj pro přímé zadávání smluvených objednávek), tudíž by vylepšený systém mohl přispět ke zrychlení a zvýšení plynulosti domlouvání obchodů s potenciálními klienty. Na oblast řízení lidských zdrojů v podniku by pak prováděná změna neměla mít zásadní dopad. Jednou z možností, jak posoudit efekty zavedení změny, je porovnání budoucího stavu se stavem současným. Proto vedení může po pracovnících vyžadovat např. měsíční zápis jejich denní náplně a pracovních postupů týkajících se práce se systémem, včetně časové náročnosti jednotlivých úkonů, což bude sloužit pro pozdější srovnání.

2) Organizační struktura firmy

Jelikož se jedná o vylepšení stávajícího systému, který je v podniku již pár let využíván, nová verze by neměla nijak ovlivnit stávající organizační strukturu. Provedením dané změny nezaniká žádná pracovní pozice ani nevzniká nová. Může se však změnit pracovní náplň a odpovědnost pracovníků. Pokud by zavedení systému výrazně zvýšilo výkonnost firmy a počet klientů, mohlo by dojít k přijetí nových zaměstnanců na výpomoc.

3) Technologie firmy

Nová verze systému bude dostupná ze stejného odkazu na webových stránkách jako doposud. Pro využívání systému z pohledu stávajících uživatelů nebude nutná nová registrace (pouze pro nové uživatele). Změna B2B systému nemá přímou souvislost se změnou produktů, nýbrž s jejich způsobem objednávání. Bude třeba veškeré produkty z výrobního portfolia přenést do nového systému, včetně jejich popisu, označení, množství, charakteristik a fotografií. Podnik bude moci i nadále nabízet službu zákazníkům v podobě vytváření speciálních nabídek v Excelu, ale nově již alespoň bude moci jednoduše vyexportovat požadované kategorie ze systému včetně ceny. Zákazníci si budou moci užít nový, uživatelsky přívětivý, přehledný a rychlý systém, který bude odpovídat jejich požadavkům.

4) Komunikační a organizační toky a procesy firmy

Značnou výhodou nového systému bude jeho propojení s účetním softwarem Pohoda. Z toho důvodu odpadne potřeba neustále manuálně aktualizovat zbývající skladové zásoby, jelikož se nyní budou aktualizovat automaticky na základě dat z účetního softwaru. Zavedením vylepšené verze systému a vytvořením speciálního e-mailu pouze pro účely velkoobchodního systému dojde také ke zrychlení e-mailové komunikace mezi klienty a zaměstnanci podniku. Rovněž dojde ke zrychlení B2B procesu objednávání. V přípravné fázi zavádění nového velkoobchodního systému bude třeba v týmu pracovníků dále komunikovat jejich požadavky na systém a výhrady ke stávající verzi. Zavedení nové verze systému bude znamenat reorganizaci pracovní doby zaměstnanců. Pracovníci budou nově pracovat s vylepšenou verzí systému, na což musí být řádně a odborně zaškoleni.

3.7.1.2 Nositelé změny

Při zavádění změny do podniku v rámci Lewinova modelu odlišujeme tři klíčové role: agenta změny, sponzora změny a advokáta změny. Tyto role a jejich zástupci jsou blíže popsány v této podkapitole. **Agentem změny** a hlavní osobou odpovědnou za provedení procesu změny je IT pracovník. Velkoobchodní systém bude sice vyvíjen ve spolupráci s externí společností, ale veškeré podklady pro jeho vznik bude zajišťovat a dodávat právě IT pracovník, který bude tlumočit požadavky zaměstnanců, konzultovat případné problémy, podílet se na vývoji systému, testování a zodpovídat za jeho spuštění, bezproblémový chod a administraci.

Sponzorem změny bude vedení podniku, které bude celý proces financovat. Vedení rozhoduje o potřebném uvolnění financí na vývoj nového systému, o rozsahu zapojení jednotlivých zaměstnanců do vývoje, uvolňuje čas na pracovní porady a školení zaměstnanců pro práci v novém systému a podobně. Zkrátka podporuje agenta změny (IT pracovníka) ve formě alokace potřebných finančních i lidských zdrojů. Stejně jako zaměstnanci navíc vznášejí připomínky a požadavky ohledně nového systému.

Advokátem změny, který bude změnu nejvíce podporovat, se stane pracovník obchodu. Právě pracovníkovi obchodu zavedení nového systému významně ulehčí a urychlí každodenní práci. Propojením systému s účetním softwarem Pohoda odpadne pracné přepisování objednávek, nepřesnosti ve zbývajících skladových zásobách a nutnost řešení řady doplňujících dotazů od klientů. Na nápady a požadavky pracovníka obchodu bude brán zřetel při vývoji nové verze systému, přesto nemá přímou odpovědnost za provedení této změny.

3.7.2 Fáze přechodu a aplikace změny

V další fázi dochází k realizaci změny. V rámci procesu zavádění nové verze B2B systému do podniku bylo odlišeno sedmnáct hlavních činností v chronologickém pořadí, které povedou k navrhované změně: nové verzi velkoobchodního systému.

Daný proces změny začne tím, že vedení **rozhodne o změně velkoobchodního systému** (VOS) a alokuje zdroje potřebné k dokončení tohoto procesu. Jakmile vedení podniku odsouhlasí provedení změny, začne fáze analýzy. Budou zjišťovány požadavky zainteresovaných stran na systém: co by měl umět, jakým způsobem by měl fungovat. V této fázi je klíčové důkladně promyslet situaci a definovat přesné požadavky. Příliš obecné zadání později nemusí odpovídat představám podniku, což je s ohledem na vynaloženou investici velmi nežádoucí jev. Tato fáze byla již rozpracovaná v analytické části práce, proto by měl podnik ideálně navázat na již zjištěné poznatky a rozvíjet je.

Analýza požadavků podniku bude pravděpodobně prováděna formou podnikových porad, kterých se budou povinně účastnit zaměstnanci pracující s B2B systémem. Každý pracovník by měl opakovaně dostat prostor k vyjádření svých požadavků na budoucí verzi systému a sdělit, co mu nevyhovuje na současné verzi. Vzhledem k povaze podnikání nelze trávit poradami celý pracovní den, ale pouze vyhrazenou část, proto se analýza požadavků může protáhnout do několika pracovních dnů.

Současně budou **rozeslány dotazníky** stávajícím zákazníkům s cílem zjistit příčiny jejich nespokojenosti se stávající verzí a jejich náměty a požadavky na verzi novou. Také v klientské oblasti již byly v rámci průzkumu požadavků položeny základy potřeb a požadavků na novou verzi (formou kvalitativního výzkumu). Pro finální řešení však bude přínosné poznat názor více klientů, a to např. formou dotazníků (tedy kvantitativní výzkum). Tato forma průzkumu umožňuje oslovit více klientů zároveň a relativně rychle se vyhodnocuje. Dotazník by se měl zaměřit zejména na grafickou stránku systému a obsahovat i vizuální ukázky. V tomto případě bude nutné počítat s tím, že klientům může trvat delší dobu, než si na dotazník najdou čas (případně bude nutné se jim připomenout). Po získání všech dostupných dat budou tyto požadavky obou stran **vyhodnoceny** a sepsány.

Na základě identifikovaných požadavků a dalších kritérií bude **vybrán vhodný externí dodavatel**, který bude novou verzi velkoobchodního systému vyvíjet ve spolupráci s IT pracovníkem. Zjištěné požadavky budou **zadány externímu dodavateli** ke zpracování. V průběhu vývoje nové verze systému budou probíhat **konzultace IT pracovníka s externím dodavatelem**, kde budou společně vytvářet řešení, které bude podniku a jeho zákazníkům nejlépe vyhovovat.

V předem stanoveném dodacím termínu bude firmě dodána **zkušební verze systému**. Bude nutné, aby tato verze prošla důkladným **testováním** ze strany IT pracovníka a dalších zaměstnanců, aby došlo k odhalení systémových chyb a nesrovnalostí s požadovaným stavem z pohledu firmy. Případné návrhy na zlepšení budou zahrnuty do **finální úpravy VOS**. Finální řešení velkoobchodního systému bude následně oficiálně **předáno firmě** k užívání.

Před spuštěním VOS pro zákazníky je nutné provést **migraci dat** v podobě přenosu informací o jednotlivých produktech z předchozího systému, což zahrnuje základní parametry každého výrobku jako je cena, velikost, barva, počet kusů v balení apod. Data bude nutné průběžně **kontrolovat** podle staré verze (která v té době již bude doplněna o chybějící informace) z pohledu funkčnosti, úplnosti a správnosti informací a případně je **upravit** (doplnit). Systém musí být z pohledu podniku v naprostém pořádku, než bude zpřístupněn zákazníkům. Na základě uvedených dat totiž zákazník bude v systému zboží vyhledávat a filtrovat. V mezidobě bude rovněž probíhat **školení zaměstnanců**, kde se zainteresovaní zaměstnanci naučí pořádně pracovat s novými funkcemi systému.

Po úspěšné kontrole bude nová verze VOS **spuštěna pro vybrané uživatele** z řad zákazníků, kteří v dotazníku projeví zájem zúčastnit se testovací fáze. Tito zákazníci dostanou možnost vyzkoušet nový způsob objednávání a podat podniku **zpětnou vazbu** o jeho fungování. Případné požadavky ze strany zákazníků budou rovněž předány externí firmě k **zapracování**. Poslední fází procesu změny je **spuštění nového velkoobchodního systému pro všechny zákazníky**, spojené s oznámením nového způsobu objednávání všem klientům.

3.7.2.1 Časová analýza

Každá změna má svůj počáteční a koncový bod. Sedmnáct identifikovaných činností (popsaných v předchozí podkapitole), které vedou ke změně velkoobchodního systému v podniku, je přehledně shrnuto v tabulce níže. Činnosti mají jasně danou posloupnost: lze určit, která činnost bude předcházet (v tabulce č. 21 označeno písmenem *i*) a která bude následovat (písmeno *j*). Některé činnosti mohou probíhat současně.

Tabulka č. 21: Posloupnost činností změny velkoobchodního systému

(Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje o posloupnosti činností projektu				
č.	Označení	Popis činnosti	i	j
1.	A	Rozhodnutí vedení o změně VOS	-	B, C
2.	B	Analýza požadavků podniku	A	D
3.	C	Rozeslání dotazníků zákazníkům a sběr odpovědí	A	D
4.	D	Vyhodnocení požadavků	B, C	E
5.	E	Výběr externího dodavatele	D	F, G
6.	F	Zadání požadavků externímu dodavateli	E	H
7.	G	Konzultace s externím dodavatelem (tvorba systému)	E	H
8.	H	Dodání zkušební verze VOS	F, G	I
9.	I	Testování zkušební verze a úpravy	H	J
10.	J	Předání finálního řešení VOS	I	K, L, M
11.	K	Migrace a úprava dat	J	N
12.	L	Školení zaměstnanců	J	N
13.	M	Kontrola úplnosti a funkčnosti systému	J	N
14.	N	Spuštění VOS pro vybrané uživatele	K, L, M	O
15.	O	Získání zpětné vazby od uživatelů	N	P
16.	P	Zapracování požadavků uživatelů	O	Q
17.	Q	Spuštění VOS pro všechny zákazníky	P	-

3.7.2.2 Výpočet charakteristik

Pro účely časové analýzy v rámci Lewinova modelu změn (fáze přechodu a aplikace změny) byla využita metoda PERT. Při provádění časové a síťové analýzy metodou PERT je nutné zkoumat dané činnosti také z hlediska jejich doby trvání a statistických ukazatelů. Jelikož se jedná o jedinečný a zcela nový projekt, doba trvání jednotlivých činností není předem známa, pouze dána s určitou pravděpodobností. Proto se pro její výpočet musí využít optimistického (t_o), normálního (t_n) a pesimistického (t_p) odhadu trvání činnosti, ze kterých je pak váženým průměrem spočítáno očekávané trvání činnosti (T). Dále byly určeny statistické ukazatele: rozptyl (σ^2) a směrodatná odchylka (σ). Doba trvání je uvedena v pracovních dnech (s předpokladem osmihodinové pracovní doby a plného celodenního nasazení všech dotčených zaměstnanců) a zaokrouhlena na dvě desetinná místa, rozptyl a odchylka rovněž na dvě desetinná místa. Odhady byly konzultovány s IT pracovníkem. Výsledky výpočtů jsou uvedeny v tabulce č. 22.

Tabulka č. 22: Výpočet charakteristik

(Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s pracovníkem podniku)

Posloupnost činností			Trvání (dny)				Statistické ukazatele	
Označení	i	j	t_o	t_n	t_p	T	σ^2	σ
A	-	B, C	0,5	1	3	1,25	0,17	0,42
B	A	D	3	5	8,5	5,25	0,84	0,92
C	A	D	7	14	20	13,83	4,69	2,17
D	B, C	E	2,5	6	12	6,42	2,51	1,58
E	D	F, G	5,5	12	22	12,58	7,56	2,75
F	E	H	2	5	9	5,17	1,36	1,17
G	E	H	20,5	45	60	43,42	43,34	6,58
H	F, G	I	0,5	2,5	5	2,58	0,56	0,75
I	H	J	10,5	25	40	25,08	24,17	4,92
J	I	K, L, M	1	2,5	4	2,5	0,25	0,5
K	J	N	3,5	12	25	12,75	12,84	3,58
L	J	N	2	5	9	5,17	1,36	1,17
M	J	N	3	7	14	7,5	3,36	1,83
N	K, L, M	O	7	15	30	16,17	14,69	3,83
O	N	P	5	10	20	10,83	6,25	2,5
P	O	Q	7	12	22,5	12,92	6,67	2,58
Q	P	-	1	2,5	5	2,67	0,44	0,67

Jak vyplynulo z výpočtů, nejdéle bude dle odhadů trvat činnost G, tedy konzultace s externím dodavatelem a tvorba systému. Naopak nejkratší bude činnost A, jelikož se jedná o rozhodnutí, které je již delší dobu v podniku řešeno. Dle pravidel síťové analýzy byl na základě posloupnosti dále pro každou z činností určen začátek možný (ZM), konec možný (KM), začátek přípustný (ZP) a konec přípustný (KP). Rozdílem těchto konců (či začátků) získáme celkovou rezervu (RC). Na základě těchto výsledků byl vytvořen síťový graf typu PERT a určena kritická cesta projektu (s rezervami ve dnech). Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 23 níže.

Tabulka č. 23: Výpočet termínů zahájení, ukončení a rezerv

(Zdroj: vlastní zpracování)

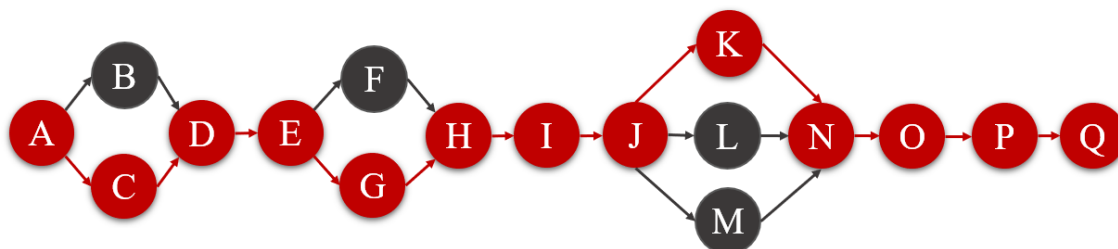
Posloupnost činností			Trvání (dny)	Termíny zahájení a ukončení				Rezerva
Činnost	i	j	T	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	-	B, C	1,25	0	1,25	0	1,25	0
B	A	D	5,25	1,25	6,5	9,83	15,08	8,58
C	A	D	13,83	1,25	15,08	1,25	15,08	0
D	B, C	E	6,42	15,08	21,5	15,08	21,5	0
E	D	F, G	12,58	21,5	34,08	21,5	34,08	0
F	E	H	5,17	34,08	39,25	72,33	77,5	38,25
G	E	H	43,42	34,08	77,5	34,08	77,5	0
H	F, G	I	2,58	77,5	80,08	77,5	80,08	0
I	H	J	25,08	80,08	105,16	80,08	105,16	0
J	I	K, L, M	2,5	105,16	107,66	105,16	107,66	0
K	J	N	12,75	107,66	120,41	107,66	120,41	0
L	J	N	5,17	107,66	112,83	115,24	120,41	7,58
M	J	N	7,5	107,66	115,16	112,91	120,41	5,25
N	K, L, M	O	16,17	120,41	136,58	120,41	136,58	0
O	N	P	10,83	136,58	147,41	136,58	147,41	0
P	O	Q	12,92	147,41	160,33	147,41	160,33	0
Q	P	-	2,67	160,33	163	160,33	163	0

Metoda PERT se využívá v situacích, kdy dobu trvání činností nelze předem změřit, což je i případ prováděné změny. Z vypočtených výsledků vyplývá, že na kritické cestě neleží činnosti B (Analýza požadavků podniku), F (Zadání požadavků externímu dodavateli), L (Školení zaměstnanců) a M (Kontrola úplnosti a funkčnosti systému), jelikož mají nenulovou rezervu.

Celková doba trvání dle odhadu konzultovaného s pracovníky podniku vychází na **163 pracovních dní**. Vzhledem k velikosti podniku (celkem 11 pracovníků) je však pravděpodobné, že se zaměstnanci nebudou moci věnovat projektu naplno z důvodu jiných pracovních povinností, proto se délka trvání projektu může značně prodloužit.

3.7.2.3 Sít'ový graf PERT

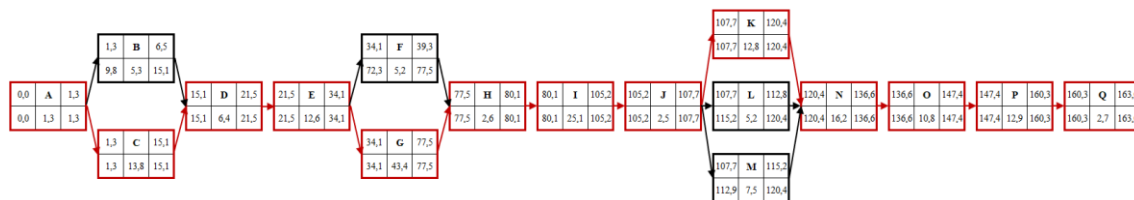
Ze zjištěných hodnot pak lze vytvořit síťový graf a vyznačit v něm kritickou cestu, která zároveň stanovuje délku projektu. Jedná se o sled závislých činností s nulovou časovou rezervou a nejdelší možnou cestu. Pokud dojde ke zdržení činností na kritické cestě, automaticky bude zpožděn celý projekt. V tabulce č. 23 byly rezervy spočítány a byla určena následující kritická cesta (A-C-D-E-G-H-I-J-K-N-O-P-Q), vyznačená v nákresu (graf č. 3) červenou barvou:



Graf č. 3: Náskres síťového grafu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud při procesu změny dojde ke zdržení některé z těchto červených činností, nemusí být dodržen plánovaný termín dodání systému do podniku. V současné době zatím podnik tento termín stanovený nemá. Síťový graf po doplnění všech vypočtených charakteristik je zobrazen na grafu č. 4. Ve vyšším rozlišení je tento graf uveden v Příloze č. 1.



Graf č. 4: Náhľad síťového grafu PERT

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.7.3 Fáze zmrazení

Po zavedení změny bude samozřejmě nutné sledovat, zda vše proběhlo v pořádku a změna byla úspěšná. Po spuštění ostrého provozu nového velkoobchodního systému by měla být spuštěna zákaznická podpora (formou telefonu nebo mailu), kde zákazníci budou moci podniku hlásit zjištěné problémy nebo výpadky systému. Hlavní osobou zodpovědnou za bezproblémový chod velkoobchodního systému bude stejně jako dosud IT pracovník, který bude případné problémy řešit sám nebo s externím dodavatelem. Případné nové povinnosti nahradí činnosti, které mu díky vylepšené verzi odpadnou nebo se výrazně zrychlí – manuální aktualizace zásob či schvalování registrací klientů.

Nový systém bude propojen s Pohodou, takže již nebude třeba ručně přepisovat objednávky. Zároveň bude docházet k automatické aktualizaci skladových zásob, takže zákazník by měl být upozorněn na to, že zboží již není skladem v požadovaném množství. Pracovníkům podniku bude umožněno ze systému exportovat data do Excelu dle potřeby. Funkčnost a aktuálnost systému by měla být ověřována pravidelně, ať už ve formě hromadného auditu (porovnání stavu skladu a nabízeného množství v systému), nebo formou namátkové kontroly vedením podniku.

Zhruba po měsíci fungování bych podniku doporučila telefonicky či e-mailem kontaktovat klienty využívající systém a ověřit, zda nyní splňuje jejich představy. Požadavky a připomínky zaměstnanců budou zjišťovány na pravidelných firemních poradách. Případné další nutné úpravy či servis budou zajištěny dodavatelem systému.

Cílem zavedení nového systému je zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců podniku se systémem a postupný přechod více aktivních velkoobchodních klientů na objednávání přes B2B systém (tzn. odbourávání starého způsobu nabídek přes e-mail). Jedním z ukazatelů úspěšnosti změny tedy bude rostoucí počet registrovaných uživatelů z řad B2B klientů a aktivní využívání nově registrovaných účtů, tedy rostoucí počet objednávek zadaných prostřednictvím velkoobchodního systému.

Přechod každého dalšího klienta zvyklého objednávat přes e-mail na nový systém by mohl pro podnik znamenat úspěch a úsporu času. Tato úspora by mohla být měřena např. formou porovnání časového snímku dne pracovníka obchodního oddělení před zavedením změny a dva měsíce po jejím zavedení.

3.8 Ekonomické zhodnocení

Požadavky podniku na systém jsou poměrně specifické, proto bude vhodnější oslovit externího dodavatele, který podniku vytvoří systém na míru. Cena systému vytvořeného na míru bývá zpravidla vyšší než cena hotového řešení dostupného na trhu. Zohlednění požadavků na systém při vývoji je vyváжено jeho vyšší cenou a delší dobou dodání. Podnik s vyšší vstupní investicí počítá a je ochoten vynaložit finanční prostředky výměnou za získání systému, který bude odpovídat jeho představám a také požadavkům zákazníků. V rámci ekonomického zhodnocení byly identifikovány náklady, které budou vznikat v průběhu zavádění změny a jejich očekávaná výše. Jelikož se jedná o jedinečný projekt, lze náklady pouze odhadovat na základě konzultace s pracovníkem podniku.

Tyto náklady zahrnují cenu za vývoj nového VOS a náklady na případnou úpravu firemního softwaru pro potřeby propojení s novým systémem. Dále se bude jednat o roční náklady na pronájem webhostingu, kde bude systém umístěn, nebo jeho údržbu a servis. Většina těchto úkonů bude prováděna IT pracovníkem nebo ve spolupráci s ním, proto je třeba také odhadnout jeho roční mzdu spojenou s tímto projektem. Nejedná se o celkovou hrubou mzdu pracovníka za rok, ale pouze část strávenou vývojem, údržbou, a konzultacemi nového systému. Měsíčně by pracovník systému věnoval cca 80 hodin, což by při mzdě 200 Kč/hod činilo 16 000 Kč, ročně pak 192 000 Kč.

Podnik nepředpokládá investici do nového hardwaru. Výše odhadovaných nákladů se může lišit v závislosti na volbě dodavatele a na množství a složitosti požadavků, které budou externímu vývojáři předloženy. Migraci dat bude provádět IT pracovník mimo svou běžnou pracovní dobu. Tato činnost dle odhadu IT pracovníka zabere cca 40 hodin a podnik mu dle domluvy jednorázově vyplatí částku 8 000 Kč (odvozeno od hrubé mzdy 200 Kč/hod). Testování velkoobchodního systému bude probíhat ze strany zaměstnanců (v rámci jejich běžné pracovní doby při vyřizování objednávek), i ze strany klientů. Podnik se rozhodl poskytnout cca patnácti klientům motivační slevu 300 Kč na první nákup v systému, výměnou za poskytnutí krátké zpětné vazby. Testování z řad klientů tedy podnik bude stát cca 4 500 Kč. Také je v plánu proškolení zaměstnanců. **Celkové roční náklady na vývoj a zavedení systému byly odhadnuty na 751 400 Kč.** V průběhu vývoje může externí dodavatel narazit také na nečekané problémy, jejichž odstraňování bude znamenat pro podnik aditivní náklady.

Roční náklady (12 měsíců) jsou zaokrouhleny na stovky a rozepsány po jednotlivých položkách v tabulce č. 24 níže.

Tabulka č. 24: Předpokládané roční náklady na vývoj a zavedení systému

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Odhadovaná cena (zaokrouhlená na stovky)
Vývoj systému externí firmou	450 000 Kč
Úprava stávajících softwarů	4 500 Kč
Hrubá mzda IT pracovníka	192 000 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	47 600 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	17 300 Kč
Pronájem webhostingu	5 000 Kč
Údržba, servis velkoobchodního systému	10 000 Kč
Školení zaměstnanců	12 500 Kč
Migrace dat	8 000 Kč
Testování	4 500 Kč
Celkem	751 400 Kč
Rozpočet projektu	800 000 Kč
Finanční rezerva	48 600 Kč

Podnik na projekt zlepšení velkoobchodního systému předběžně vyčlenil **800 000 Kč**, takže dle odhadovaných nákladů momentálně disponuje finanční rezervou 48 600 Kč.

3.9 Hlavní přínos navrhovaného řešení

Předložený návrh byl vytvořen na základě provedené analýzy současné situace v zadávajícím podniku. Podnik se potýká s nezájmem klientů o objednávání přes velkoobchodní systém, respektive s nespokojeností uživatelů se současnou verzí systému. Tato varianta objednávání zboží je podnikem výrazně preferována, jelikož pracovníkům usnadňuje práci při tvoření nabídek a vyřizování objednávek. V současné době je v systému zaregistrováno 372 klientů, ale pouze 62 uživatelů někdy skutečně provedlo přes systém objednávku (z toho 29 uživatelů pouze jednou).

Hlavním účelem práce bylo tedy navrhnout zlepšení procesu objednávání a funkčnosti velkoobchodního systému tak, aby došlo k uspokojení zaměstnanců i klientů. Návrh usiluje o zjednodušení a zefektivnění zpracování objednávek v podniku a postupný přechod klientů preferujících jiný způsob (e-mail, telefon) na objednávání přes B2B systém.

V tomto případě lze tedy obtížně vyčíslit finanční přínos. Primárním cílem podniku totiž není přilákat nové klienty (ač by se jednalo o příznivý „vedlejší efekt“), ale přesvědčit stávající klienty ke změně preferencí – aby pro svou objednávku zvolili z pohledu podniku rychlejší a efektivnější cestu. Ani zaměstnanci podniku však práci se systémem nepovažují za dostatečně efektivní, jelikož je spojena s řadou zbytečných manuálních činností, které lze v dnešní době automatizovat. Mezi podnikem očekávané přínosy tedy patří zvýšení efektivity zpracování objednávek, uspokojení potřeb a požadavků uživatelů na systém a zvýšení počtu aktivních uživatelů velkoobchodního systému.

Hlavní přínosy navrhovaného řešení se zohledněním očekávání podniku a potřeb zainteresovaných stran lze shrnout do následujících bodů:

- udržení konkurenceschopnosti v dnešní digitální době,
- redukce rutinních, manuálních a zbytečných činností,
- redukce chyb a překlepů vznikajících při přepisování,
- automatizace klíčových částí procesu,
- zkrácení doby zpracování objednávky,
- odstranění problémových míst procesu,
- integrace všech prvků informačního systému podniku,
- redukce doplňujících dotazů z řad klientů a řešení nadbytečných problémů,
- odstranění identifikovaných problémů velkoobchodního systému,
- lepší funkcionalita a uživatelská přívětivost systému,
- zvýšení spokojenosti uživatelů systému v důsledku zařazení jejich přání a potřeb,
- přechod klientů na objednávání zboží přes velkoobchodní systém,
- vytvoření podkladů pro zadávání požadavků na novou verzi externímu dodavateli.

Hlavním přínosem navrhovaného řešení **z pohledu zaměstnanců** podniku bude propojení velkoobchodního systému s účetním softwarem. Vytvořením rozhraní mezi těmito dvěma systémy bude vyřešena řada problémů a automatizovány rutinní činnosti. Pracovníci nebudou nuceni nadále každou přijatou objednávku kontrolovat, manuálně přepisovat do účetního SW a následně aktualizovat zbylé skladové zásoby. Přijatá objednávka by se dle návrhu odeslala přímo do účetního SW. V návaznosti na objednané zboží se v systému vytvoří rezervace na dané množství, které se odečte od zbývajících skladového množství, a tudíž neumožní dalšímu zákazníkovi objednat nedostupné zboží.

Pracovníci rovněž musí řešit řadu situací spojených s nedokonalostí systému. Vytvořený návrh by měl díky doporučeným změnám ve velkoobchodním systému významně redukovat konfliktní situace a nutnost doplňujících dotazů ze strany klientů. Již by nemělo docházet k situacím, kdy klient objedná množství v rozporu se svou nastavenou cenovou kategorií, vyprodané zboží nebo narazí na nekompletní informace o produktu. IT pracovník díky rozšíření registračního formuláře snáze a rychleji zařadí klienta do správné kategorie a schválí novou registraci. Díky vytvoření nového e-mailu výhradně na zprávy týkající se B2B systému a přidáním kontaktních formulářů bude komunikace mezi pracovníky a klienty rychlejší a přehlednější.

V důsledku navrhovaného zlepšení by dle odhadu pracovníka obchodu došlo ke **zkrácení doby zpracování objednávky o deseti položkách z původních 27 minut zhruba na polovinu, tedy 14 minut**. Systém by nově dokonce ulehčil práci zaměstnancům i při vyřizování objednávek jinou cestou, díky možnosti filtrování zboží a exportu dat do Excelu. Získaná data bude možné upravit dle potřeb konkrétního zákazníka a zaslat e-mailem, což urychlí tvorbu nabídek. **Došlo by tak ke zkrácení doby tvorby nabídky**. Průměrnou nabídku o deseti položkách vytváří momentálně pracovník zhruba půl hodiny.

Hlavním přínosem navrhovaného řešení **z pohledu klientů** podniku je vylepšení funkčních vlastností systému a jeho uživatelské přívětivosti. Klíčovým požadavkem klientů je rychlejší doba odezvy. Dlouhá doba odezvy dosud klienty odrazovala od častějšího využívání systému pro větší objednávky. Klienti jistě uvítají i novou možnost volby přihlašovacího jména a hesla namísto automaticky vygenerovaného, díky čemuž se více klientům podaří do systému přihlásit bez nutnosti dohledávání zapomenutých přihlašovacích údajů a bude omezen počet resetů hesel.

Navrhované změny systému rovněž cílí na omezení nutnosti kontaktovat podnik kvůli nejasnostem a doplňujícím dotazům. Klientům se nově zobrazí související produkty a záložka historie objednávek. Systém bude obsahovat veškeré dostupné informace o produktech a aktuálním množství skladem. Dále umožní klientům stažení fotografií objednaného zboží. Pokud by přesto bylo kontaktování podniku nezbytné, vyřízení dotazu bude urychleno díky nově vytvořeným kontaktním formulářům. Klientům se s novým systémem bude lépe pracovat díky přemístění filtru doleva od zboží, přidání několika užitečných funkcí a celkovému vylepšení vizuálního stylu systému.

ZÁVĚR

Moderní doba si pro zachování konkurenceschopnosti podniku a efektivity podnikových procesů žádá nejen informační technologie využívat, ale také je podrobovat neustálému vývoji. Informační systém se musí přizpůsobovat jak změnám v podniku, tak v jeho okolí. Klíčovým prvkem jsou však uživatelé systému a jejich potřeby. Předmětem zkoumání byl malý podnik (11 zaměstnanců), zabývající se importem domácích potřeb a dárkového sortimentu z Asie. Podnik se nachází uprostřed dodavatelsko-odběratelského řetězce a zakládá si na dobrých obchodních vztazích. Provozuje e-shop pro koncové zákazníky, ale obchoduje hlavně s B2B klienty (velkoobchodními i maloobchodními).

Klienti mohou využít pro objednání zboží buď velkoobchodní systém, nebo kontaktovat podnik e-mailem či telefonicky. Podnik preferuje variantu přijímání objednávek přes systém, klienti však nikoliv. Tímto problémem se z velké části zabývala diplomová práce. V úvodu byla představena teoretická východiska, ze kterých práce čerpala: vymezení relevantních pojmů, procesů, modelování procesů, použitých metod, základů informačních systémů či řízení změn. Následně byl podnik podroben analýze z různých hledisek: analýze vnitřního okolí metodou 7S, analýze procesu s využitím EPC diagramů a průzkumu požadavků zainteresovaných stran na novou verzi velkoobchodního systému.

Podniková strategie je založena na dovozu kvalitního zboží dle požadavků zákazníků a poskytování celé škály doprovodných služeb spojených s dovozem. Důležitým prvkem je pro podnik také spokojenost zaměstnanců a zákazníků, která se v poslední době snížila díky nevyhovujícímu B2B systému. Proto byl analýze podroben proces objednávání, ve kterém se angažují obě zainteresované strany. Hlavní příčinou neefektivity procesu je subprocess zpracování objednávky v podniku. B2B systém není propojen s účetním SW podniku, tudíž každou přijatou objednávku musel pracovník zkontrolovat a manuálně přepsat do účetního SW. Zpětně pak v systému bylo aktualizováno zbývajících skladové množství. Tato situace nevyhnutelně vede nejen ke zdržení celého procesu vyřízení objednávky, ale také ke zbytečným problémům. Zpracování průměrné objednávky o deseti položkách nyní pracovníkovi trvá odhadem 27 minut, a to bez započítání řešení nadstandardních situací. Snaha o zlepšení procesu musí být pevně spjata se změnami provedenými v B2B systému. Proto byl před samotným návrhem proveden průzkum požadavků zainteresovaných stran (pěti zaměstnanců a pěti klientů) na novou verzi.

Průzkum odhalil, že zatímco zaměstnanci pracují se systémem takřka denně, klienti ho moc často nevyužívají, případně ho využívají pouze jako katalog zboží. Podnik nejčastěji přijímá objednávky přes systém od menších klientů (měsíční odběr do 15 000 Kč). Významnější klienti preferují objednávání jinou cestou, jelikož je pro ně systém moc pomalý, neobsahuje kompletní informace a nevyhovuje jim po grafické stránce. Dosud bylo od zavedení systému v roce 2018 provedeno 287 objednávek a 372 registrací klientů. Pouhý zlomek z nich však systém využívá pravidelně – jen 33 klientů použilo systém pro svou objednávku více než jednou.

Jako hlavní problémy byly identifikovány následující faktory: příliš dlouhá doba odezvy, celkový vizuální styl, neaktuálnost systému, neexistující propojení s účetním softwarem, administrativní a kontrolní práce, registrační formulář, manuální přepisování a nutnost aktualizace zásob. V důsledku těchto problémů systému dochází v podniku k hromadění objednávek a doplňujících dotazů na zboží od klientů. V závěru analytické části byla provedena analýza silového pole pro ověření, zda má prováděná změna pro podnik smysl.

Jelikož převážily síly působící pro změnu, bylo přistoupeno k tvorbě návrhu na zlepšení procesu i vlastností velkoobchodního systému v návaznosti na identifikované problémy. Tento návrh bude sloužit podniku jako podklad pro zadávání požadavků externímu dodavateli systému. Hlavními body navrhovaného vylepšení byly integrace prvků informačního systému, vytvoření speciálního e-mailu a kontaktních formulářů, úprava registračního formuláře, volba přihlašovacích údajů, přesun filtru a jeho doplnění o sezónní kategorie či přidání několika užitečných funkcí – záložky historie objednávek, možnosti stahování fotografií či exportu dat. Nový systém bude muset rovněž projít kompletní vizuální přeměnou a mít kratší dobu odezvy. Navrhované zlepšení by mělo přispět ke zkrácení doby zpracování objednávky z původních 27 minut na 14 minut.

Před zavedením nové verze do podniku bude třeba provést několik kroků, jako je inventarizace skladu, kontrola úplnosti informací o zboží v systému a jejich doplnění nebo dodatečné zjištění požadavků na vizuální stránku systému, která byla řešena pouze okrajově. Pro podnik byla rovněž odhadnuta přibližná doba trvání projektu zavádění nové verze s využitím Lewinova modelu změn a metody PERT. Předpokládaná doba trvání projektu činí 163 pracovních dní. Podnik na projekt vyčlenil 800 000 Kč. Jelikož celkové roční náklady na změnu byly odhadnuty na 751 400 Kč, podnik má rezervu 48 600 Kč.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BRUCKNER, Tomáš, 2012. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 9788024741536.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024733487.

DAVIS, Rob, 2012. *Business Process Modelling with ARIS: A Practical Guide*. Ilustrované vydání. Velká Británie: Springer Science & Business Media. ISBN 9781447103219.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

FÍŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

GÁLA, Libor, Zuzana ŠEDIVÁ a Jan POUR, 2015. *Podniková informatika: Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024799186.

GÖKDENİZ, İsmail, Cihat KARTAL a Kıvanç KÖMÜRCÜ, 2017. Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [online]. 7(6), 342-353 [cit. 2021-03-09]. ISSN: 2222-6990. Dostupné z: doi:10.6007/IJARBS/v7-i6/2967

JUROVÁ, Marie, 2013. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0059-9.

KAIYA, Haruhiko, 2020. Evaluating Mutual Requirements Evolution of Several Information Systems. *Procedia Computer Science* [online]. **176**, 1251-1260 [cit. 2021-02-21]. ISSN 18770509. Dostupné z: doi:10.1016/j.procs.2020.09.134

KAJZAR, Dušan, 2004. Požadavky na informační systém plynoucí z integračních nároků podnikového prostředí. In: *Tvorba Softwaru a programování Ostrava: 30 let Informací, Interakce a Inspirace* [online]. Ostrava: Čevela-V [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: http://cev.cemotel.cz/programovani_a_tvorba_sw_1975-2004/2004/071.pdf

KAUFMANN, Morgan, 2009. *User Experience Re-Mastered: Your Guide to Getting the Right Design*. 2. vydání. Kanada: Morgan Kaufmann Publishers. ISBN 9780123751157.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

KUNIAVSKY, Mike, 2003. *Observing the User Experience: A Practitioner's Guide to User Research*. Ilustrované vydání. USA: Morgan Kaufmann Publishers. ISBN 9781558609235.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.

POUR, Jan, 2006. *Informační systémy a technologie: Edice učebních textů*. Praha: VSEM. ISBN 9788086730035.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 9788024722528.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2878-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 9788024727288.

Interní materiály a webové stránky společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

σ	směrodatná odchylka
σ^2	rozptyl
ARIS	Architektura integrovaných informačních systémů
B2B	Business-to-business, obchodní vztah mezi obchodními společnostmi
CPM	Critical path method, česky Metoda kritické cesty
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
ČR	Česká republika
EAN	European Article Number, česky Mezinárodní číslo obchodní položky
ERP	Enterprise Resource Planning (plánování podnikových zdrojů)
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
MS	Zkratka pro název společnosti Microsoft, nabízející kancelářský balík MS Office
PC	Osobní počítač
PERT	Program evaluation and review technique, zobecnění metody kritické cesty (CPM)
SW	Software
SZ	Skladové zásoby (v kapitole průzkum požadavků)
T	nejpravděpodobnější doba trvání (metoda PERT)
t_n	normální odhad doby trvání (metoda PERT)
t_o	optimistický odhad doby trvání (metoda PERT)
t_p	pesimistický odhad doby trvání (metoda PERT)
URL	Uniform Resource Locator, soubor znaků identifikující přesné umístění na internetu
VOS	Velkoobchodní systém

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model 7S firmy McKinsey	19
Obrázek č. 2: Styly vedení organizace.....	21
Obrázek č. 3: Procesní struktura a infrastruktury organizace	24
Obrázek č. 4: Transformace v procesu	27
Obrázek č. 5: Dekompozice procesu	34
Obrázek č. 6: Pohledy ARIS.....	36
Obrázek č. 7: Prvky používané při tvorbě EPC diagramů	38
Obrázek č. 8: Integrace nového IS do podnikového prostředí.....	53
Obrázek č. 9: Princip analýzy silového pole.....	56
Obrázek č. 10: Lewinův model řízené změny	58
Obrázek č. 11: Způsob výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání činnosti.....	60
Obrázek č. 12: Umístění podniku na trhu	63
Obrázek č. 13: Organizační struktura společnosti	66
Obrázek č. 14: Model procesu – registrace nového zákazníka.....	75
Obrázek č. 15: Model procesu – přihlášení do velkoobchodního systému	76
Obrázek č. 16: Model celého procesu – přehled (procesní rozhraní)	78
Obrázek č. 17: Procesní rozhraní – výběr zboží	80
Obrázek č. 18: Procesní rozhraní – kontrola a výběr způsobu dopravy	82
Obrázek č. 19: Procesní rozhraní – platba a dokončení objednávky	83
Obrázek č. 20: Procesní rozhraní – zpracování objednávky v podniku.....	84
Obrázek č. 21: Procesní rozhraní – kontrola a zadání objednaného množství	86
Obrázek č. 22: Procesní rozhraní – kontrola skladových zásob	88
Obrázek č. 23: Procesní rozhraní – výdej zboží	90
Obrázek č. 24: Schéma zpracování objednávky a časový odhad činností.....	92

Obrázek č. 25: Myšlenková mapa – funkcionalita B2B systému a její vylepšení.....	114
Obrázek č. 26: Model spolupracujících prvků informačního systému podniku	130
Obrázek č. 27: Obecný a konkrétní kontaktní formulář – schéma	132
Obrázek č. 28: Příklad rozšířeného registračního formuláře	135
Obrázek č. 29: Volba přihlašovacího jména a hesla při registraci.....	136
Obrázek č. 30: Výběr objednávaného množství u produktů.....	138
Obrázek č. 31: Historie objednávek klienta – schéma.....	140
Obrázek č. 32: Umístění filtru zboží - kategorie a podkategorie (schéma)	141
Obrázek č. 33: Model procesu – registrace nového zákazníka po změně	144
Obrázek č. 34: Model procesu – Přihlášení do systému po změně.....	145
Obrázek č. 35: Model celého procesu – přehled po změně	146
Obrázek č. 36: Procesní rozhraní – výběr zboží po změně.....	148
Obrázek č. 37: Zpracování objednávky po změně.....	150
Obrázek č. 38: Schéma zpracování objednávky a časový odhad činností po změně ...	152

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Znaký podniku dle E. Gutenberga	14
Tabulka č. 2: Zápis uzlu s časovými informacemi	61
Tabulka č. 3: Odhadovaná časová náročnost části procesu	91
Tabulka č. 4: Seznam a bližší specifikace účastníků skupinového rozhovoru	97
Tabulka č. 5: Seznam a bližší specifikace účastníků individuálních rozhovorů	97
Tabulka č. 6: Okruhy otázek pro zaměstnance podniku	98
Tabulka č. 7: Okruhy otázek pro klienty podniku	99
Tabulka č. 8: Shrnující protokol – zkušenosti zaměstnanců s B2B systémem.....	101
Tabulka č. 9: Shrnující protokol – funkcionality z pohledu zaměstnanců.....	103
Tabulka č. 10: Shrnující protokol – potřeby a požadavky	105
Tabulka č. 11: Shrnující protokol – zkušenosti klientů s B2B systémem	107
Tabulka č. 12: Shrnující protokol – funkcionality a uživatelská přívětivost	108
Tabulka č. 13: Shrnující protokol – potřeby a požadavky klientů.....	109
Tabulka č. 14: Charakteristiky velkoobchodního systému (ke dni 18. 3. 2021)	116
Tabulka č. 15: Síly působící pro změnu a proti změně.....	122
Tabulka č. 16: Hodnotící škála pro zhodnocení interních faktorů.....	123
Tabulka č. 17: Zhodnocení korelace mezi jednotlivými faktory 7S.....	123
Tabulka č. 18: Požadavky zainteresovaných stran	128
Tabulka č. 19: Odhadovaná časová náročnost části procesu – srovnání	151
Tabulka č. 20: Shrnutí analýzy silového pole.....	156
Tabulka č. 21: Posloupnost činností změny velkoobchodního systému.....	161
Tabulka č. 22: Výpočet charakteristik	162
Tabulka č. 23: Výpočet termínů zahájení, ukončení a rezerv.....	163
Tabulka č. 24: Předpokládané roční náklady na vývoj a zavedení systému.....	167

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Zaregistrovaní uživatelé systému a jejich procentuální poměr	117
Graf č. 2: Další zkoumané jevy a jejich procentuální poměr.....	117
Graf č. 3: Nákres síťového grafu	164
Graf č. 4: Náhled síťového grafu PERT	164

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Síťový graf (metoda PERT)

Příloha č. 1: Síťový diagram (metoda PERT)

